



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# As especificidades da formação em empresas portuguesas exportadoras

**Candidato: Rafaela Migueis Gonçalves**

**Orientador: Professora Doutora Maria de Lurdes Fonseca**

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
em Sociologia das Organizações e do Trabalho

Lisboa  
2016

VALORIZAMOS PESSOAS

## Resumo

A internacionalização das empresas constitui um efeito do fenómeno da globalização, característica da actual economia mundial. As empresas internacionalizadas necessitam de dispor de funcionários com competências que lhes permitam serem bem-sucedidas e diferenciarem-se no mercado. Num mundo em que é consensual que os recursos humanos são o motor das organizações, importa desenvolvê-los e torna-los cada vez mais produtivos. O investimento no desenvolvimento dos recursos humanos nas empresas internacionalizadas é, aliás, particularmente estratégico, na medida em que minimiza as dificuldades que surgem no lidar com mercados e realidades diferentes das que caracterizam o país de origem. Consequentemente, tal investimento contribui decisivamente para o incremento do desempenho e da competitividade das organizações.

A presente investigação debruça-se sobre empresas exportadoras e as especificidades da formação neste tipo de empresas. O principal objectivo é analisar de que forma o facto de as empresas exportadoras estarem inseridas no mercado internacional afecta a formação desenvolvida junto dos funcionários envolvidos no processo de exportação. A investigação foi direccionada para as 30 maiores empresas exportadoras portuguesas sediadas na área de Lisboa, tendo sido adoptada uma metodologia exploratória, qualitativa, mais concretamente a técnica da entrevista. Do referido universo de empresas, foi possível entrevistar 11 representantes da Gestão de Recursos Humanos, área responsável pelas questões de formação. Os resultados obtidos permitiram concluir que, de facto, a formação desenvolvida neste tipo de empresas é influenciada pelo facto de estas operarem a nível internacional, uma vez que os conteúdos são direccionados para temas relevantes neste âmbito. Foi igualmente possível analisar as perspectivas da Gestão de Recursos Humanos acerca do que consideram ser os procedimentos mais adequados em termos da formação a desenvolver em empresas exportadoras de modo geral, assim como caracterizar as práticas de formação existentes nas empresas estudadas. Pôde-se, pois, comparar o que as empresas consideram ser o ideal e aquilo que, de facto, caracteriza a sua prática.

Palavras-chave: Globalização, Internacionalização, Exportação, Formação, Desempenho, Vantagem Competitiva

## Abstract

The internationalization of enterprises is an effect of the phenomenon of globalization, a characteristic of the current world economy. Internationalized enterprises need to have skillful employees in order to be successful and differentiated in the market. In a world where there is consensus that human resources are the motor of organizations, it is necessary to develop and make them increasingly productive. The investment in the development of human resources in internationalized enterprises is particularly strategic because it minimizes the difficulties that arise in dealing with different markets and different realities from those of the country of origin. Consequently, it also contributes to enhancing the performance and competitiveness of organizations.

This research focuses on exporting enterprises and the specificities of the training in this type of companies. The main objective relates to analyze how the training of employees involved in the export process is affected by the fact that exporting enterprises are integrated into the international market. The research was directed to the 30 largest exporting portuguese enterprises based in Lisbon and a qualitative methodology was adopted, namely the interview technique. We were able to interview representatives of the Human Resources Management (the area responsible for the training issues) of 11 of the intended companies.

The results showed that the training developed in this type of enterprises is influenced by the fact that they operate internationally, since its contents are directed to relevant issues in this area. It was also possible to analyze the prospects of Human Resource Management about what they regard as the most appropriate in terms of training to be developed in exporting enterprises in general, as well as to characterize the existing training practices in the studied enterprises. It was possible to compare what enterprises consider to be the ideal and what, in fact, characterizes their practice.

Key-words: Globalization, Internationalization, Exporting, Training, Performance, Competitive Advantage

## Índice

Introdução .....	1
Capítulo 1 – Enquadramento teórico .....	3
1.1 - Da globalização à internacionalização das empresas .....	3
1.2 - Formação .....	6
1.2.1 - Formação em empresas exportadoras .....	7
1.3 - Conteúdos da formação em empresas exportadoras .....	9
1.4 - Contribuição da formação para o desempenho e vantagem competitiva das empresas exportadoras .....	12
Capítulo 2 – Metodologia .....	16
2.1 - Objectivos de investigação .....	17
2.2 - Objecto de estudo .....	18
2.3 - Método e técnica de investigação .....	19
Capítulo 3 - Análise e discussão dos resultados .....	21
3.1 - A formação como meio de aquisição de competências de exportação.....	21
3.2 - Considerações acerca da realidade exportadora portuguesa.....	23
3.3 - As diferentes realidades das empresas estudadas .....	35
3.4 - Factores explicativos .....	51
Conclusões.....	54
Bibliografia.....	58
Anexos.....	61

## Índice de figuras

Figura 1 - Níveis de funcionários analisados .....	17
Figura 2 - Considerações teóricas dos entrevistados acerca do nível estratégico .....	27
Figura 3 - Considerações teóricas dos entrevistados acerca do nível comercial .....	30
Figura 4 - Considerações teóricas dos entrevistados acerca do nível logístico .....	33
Figura 5 - Práticas referentes ao nível estratégico .....	39
Figura 6 - Práticas referentes ao nível comercial .....	41
Figura 7 - Práticas referentes ao nível logístico .....	43
Figura 8 - Práticas referentes aos níveis comercial e logístico .....	45

## Introdução

Numa conjuntura marcada pela globalização, a economia mundial tem-se caracterizado por um forte aumento das trocas internacionais. Têm surgido novas formas de negócios com o aumento da concorrência internacional, pelo que as empresas procuram encontrar novas formas de se inserirem no mercado global. Neste sentido, o fenómeno da globalização tem impulsionado a internacionalização de várias empresas. A internacionalização deixou de ser vista apenas como um meio de retorno de capitais financeiros, para passar também a ser encarada como uma necessidade das empresas para a sua sustentabilidade e sobrevivência através da competitividade. O processo de internacionalização, ao ser fulcral para o desempenho e competitividade das empresas, é consequentemente importante para o bom funcionamento da economia.

Esta investigação aborda uma das estratégias de internacionalização das empresas: a exportação. Neste processo, as empresas enfrentam uma complexidade de desafios, sejam eles o conhecimento dos mercados de destino, a relação e comunicação eficazes com os clientes ou o cumprimento dos prazos de entrega dos produtos. Para fazer face a estes desafios as empresas necessitam de ter competências e conhecimentos que lhes permitam gerir todas estas exigências. Desta forma, a formação desenvolvida junto dos funcionários envolvidos no processo de exportação apresenta-se como um meio de estes adquirirem competências e capacidades que permitam à empresa ser bem-sucedida. Sendo as pessoas o principal activo estratégico das empresas, então a formação constitui um meio que permite maximizar o seu potencial, tendo impacto no desempenho organizacional. Este impacto positivo leva a que seja fundamental encarar a formação como um investimento e não como um custo.

Deste modo, o principal objectivo da investigação consiste em analisar de que forma o facto de as empresas exportadoras estarem inseridas no mercado internacional afecta a formação desenvolvida junto dos funcionários envolvidos no processo de exportação. Para tal, propôs-se realizar entrevistas à Gestão de Recursos Humanos das 30 maiores empresas portuguesas exportadoras sediadas na área de Lisboa.

Em termos de estrutura, a investigação apresenta, numa primeira fase, um enquadramento teórico onde se apresenta uma revisão bibliográfica acerca de conceitos como globalização, internacionalização, formação, desempenho de exportação e vantagem competitiva. De seguida são definidos os objectivos propostos para a investigação, assim como apresentada a

metodologia adoptada para dar resposta a esses mesmos objectivos. Numa terceira fase, são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos. Por fim, apresenta-se a conclusão da investigação, discutem-se as limitações da mesma e apresentam-se sugestões para estudos futuros.

## Capítulo 1 – Enquadramento teórico

### 1.1 - Da globalização à internacionalização das empresas

Vivemos actualmente num mundo de transformações, que afectam quase tudo o que fazemos, pois estamos a ser empurrados para uma ordem global (Giddens, 2012, p. 19). Na última década temos testemunhado a globalização da economia e a internacionalização das organizações. Temos assistido ao desenvolvimento de mercados e produtos globais, ao aumento do comércio internacional, ao crescimento do investimento estrangeiro e ao aumento das parcerias internacionais (Bilhim, 2002, p. 194).

A globalização pode ser definida como a intensificação das relações sociais de escala mundial, relações essas que ligam localidades distantes de tal modo que as ocorrências locais são influenciadas por acontecimentos que se dão a vários quilómetros de distância, e vice-versa. Ou seja, os modos de conexão entre diferentes regiões ou contextos ligam-se em rede através de toda a superfície da Terra (Giddens, 2005, p. 45). Por globalização entendemos o facto de vivermos cada vez mais num “único mundo”, uma vez que os indivíduos, os grupos e as nações se tornaram mais interdependentes (Giddens, 2010, p. 52). Podemos assim caracterizar a globalização como a expansão de espaços e actores transnacionais (Beck, 1999, p. 75).

A globalização é resultado de uma conjugação de factores económicos, políticos, sociais e culturais. O seu progresso deve-se principalmente ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, que vieram intensificar o âmbito e intensidade das interacções entre os indivíduos do mundo inteiro (Giddens, 2010, p. 52), nomeadamente a partir do final da década de 1960. A integração da economia também está entre as forças propulsoras da globalização, nomeadamente o fortalecimento do sistema financeiro global. Estas forças foram moldadas pela tecnologia e pela difusão cultural, bem como pelas decisões dos governos no sentido da liberalização e desregulação das economias nacionais (Giddens, 2012, p. 25). A globalização da economia consiste principalmente no enfraquecimento, e até destruição, das fronteiras entre as economias nacionais e os mercados globais (Riain, 2000, p. 188). A economia mundial assenta agora na informação, fazendo assim emergir a sociedade pós-industrial ou era da informação (Giddens, 2010, p. 54).



A globalização trata-se de um fenómeno social com vastas implicações. Não é apenas o desenvolvimento de redes mundiais afastadas das nossas preocupações individuais, mas também um fenómeno local, que afecta a vida quotidiana dos indivíduos (Giddens, 2010, p. 51), uma vez que todos os acontecimentos e processos sofrem a interferência cruzada de actores transnacionais (Beck, 1999, p. 30). Os impactos da globalização fazem-se sentir também a nível organizacional. Organizações de todos os tipos são confrontadas com a necessidade de se tornarem mais flexíveis, eficientes e competitivas na actual economia global. Este desafio está a afectá-las a vários níveis, desde os processos de produção às relações entre os trabalhadores, passando pelo uso da tecnologia e pelas práticas de gestão (Giddens, 2010, p. 362). Para se tornarem competitivas nas condições que a globalização impõe, as empresas tiveram de se reestruturar, no sentido de uma maior flexibilização e uma menor hierarquização. As práticas de produção e os padrões organizacionais tornaram-se mais flexíveis, as parcerias entre empresas tornaram-se comuns, e a participação em redes mundiais de distribuição tornou-se fundamental para negociar neste mercado global em rápida mudança (Giddens, 2010, p. 54).

Muitas organizações já não operam, como anteriormente, como unidades independentes. Um número cada vez maior de empresas descobriu que se desenvolvem mais eficazmente quando estão ligadas numa rede de complexas relações com outras organizações e companhias (Giddens, 2010, pp. 368, 369), o que leva ao crescimento do poder destas empresas transnacionais (Beck, 1999, p. 30). Actualmente, as organizações vêm-se confrontadas com uma maior dependência do exterior, devido aos novos mecanismos de mercado (Giddens, 2010, p. 51). Têm vindo a surgir novas formas de disciplina de mercado que vêm substituir a vigilância, existindo agora uma desregulação generalizada (Clegg, 1998, p. 212). As empresas começaram a internacionalizar-se como consequência da diminuição das barreiras ao comércio internacional, abrindo-se os mercados a um conjunto mais variado de produtos (Giddens, 2010, p. 51). Nas relações comerciais que as empresas estabelecem umas com as outras (sejam industriais, financeiras ou bancárias), com os Estados e os consumidores, elas dependem da produção para a obtenção de lucro. Daí que a expansão da sua influência traga consigo uma ampliação global dos mercados de produtos, incluindo os mercados financeiros (Giddens, 2005, p. 50).

Por sua vez, a exportação tem-se tornado uma estratégia importante de internacionalização tanto para as empresas como para as economias nacionais integradas no mercado mundial, devido à globalização e ao aumento da integração económica entre os países (Koksal, 2006, p. 382). A actividade de exportação é actualmente um elemento vital do comércio internacional (Piercy, Kaleka, & Katsikeas, 1998, p. 378) que se destaca no actual contexto de economia global, onde as principais actividades produtivas, o consumo e a circulação (de capital, trabalho, matérias-primas, informação e tecnologia) estão organizados em escala global (Castells, 2000, p. 87).

A importância da actividade de exportação pode ser destacada de duas formas. Em primeiro lugar, a partir de uma perspectiva macroeconómica, a expansão das exportações num país pode aumentar a acumulação de câmbio estrangeiro, melhorar o nível de emprego, aumentar a produtividade nacional e levar ao crescimento económico (Czinkota, 1994 *cit. in* Piercy, Kaleka & Katsikeas, 1998, p. 378). De facto, muitos investigadores argumentam que a exportação afecta positivamente os níveis de emprego, as receitas em moeda estrangeira, o desenvolvimento industrial, e a prosperidade nacional (Leonidou & Katsikeas, 1996, p. 518; Morgan & Katsikeas, 1997, p. 667 *cit. in* Koksal, 2006, p. 382). Em segundo lugar, a partir da perspectiva das empresas, a exportação pode ajuda-las a melhorar a utilização da capacidade produtiva, a desenvolver capacidades de gestão, a melhorar inovações no produto e no processo, a fortalecer o desempenho financeiro (Terpstra & Sarathi, 1997 *cit. in* Piercy, Kaleka & Katsikeas, 1998, p. 378), melhorando assim a sua rentabilidade, o volume de vendas e a quota de mercado (Koksal, 2006, p. 382).

A exportação é uma actividade consideravelmente mais complicada do que as vendas domésticas (Christensen, Rocha & Gertner, 1987 *cit. in* Deng, Menguc & Benson, 2003, p. 413). Comparativamente às vendas no mercado doméstico, os comportamentos envolvidos nas vendas para múltiplos países (cada um diferente nas características sociais, geográficas e comerciais) são claramente mais complexos e exigentes (Gomez-Mejia, 1988, p. 495). Por exemplo, a competência em usar uma língua estrangeira é uma fragilidade para várias empresas exportadoras (Seringhaus, 1988 *cit. in* Deng, Menguc & Benson, 2003, p. 413). Portanto, torna-se clara a necessidade de adquirir competências, por parte dos funcionários envolvidos no processo de exportação, que sejam úteis e que facilitem esta actividade, que se mostra tão complexa. Esta necessidade justifica-se pelo facto de que a aquisição e utilização de conhecimento nas empresas é central para o seu sucesso a longo prazo, pois tem um impacto positivo na sua produtividade e desempenho (Samiee & Walters, 1999, p. 373). Por

sua vez, as investigações mostram que a formação é o modo mais adequado de aquisição de conhecimentos de exportação (Samiee & Walters, 2002, p. 89).

## 1.2 - Formação

Com a transição para a economia global e do conhecimento, verificada nas últimas décadas, as empresas têm-se vindo a aperceber da necessidade de olharem mais atentamente para os seus activos intangíveis. É evidente que todas as empresas são formadas por activos tangíveis e intangíveis, contudo estes últimos são hoje considerados igualmente essenciais numa empresa. Os membros de uma organização são parte integrante da mesma no que diz respeito ao seu papel organizacional e às actividades que desempenha (Yuchtman & Seashore, 1967, p. 900). Actualmente já existe a consciência, por parte das organizações, de que é preciso desenvolver os seus activos intangíveis de modo a garantir a sua sustentabilidade a longo prazo, destacando-se aqui os recursos humanos, isto é, o conjunto de colaboradores de uma organização.

Actualmente, a chave da competitividade das empresas reside sobretudo nos seus recursos humanos, pelo que estes são considerados uma variável estratégica do desenvolvimento das empresas (Parente, 1996, p. 110). A concorrência por sectores ancorados no capital e nos conhecimentos, assim como em funcionários altamente qualificados, irá intensificar-se cada vez mais devido ao crescimento económico, estando este aliado à crescente valorização do conhecimento (Beck, 1999, p. 208).

A teoria do capital humano sugere que as pessoas possuem competências, conhecimentos e capacidades, o que proporciona valor económico às empresas (Youndt, Snell, Dean, Jr, & Lepak, 1996, p. 839). Os investimentos em capital humano têm o objectivo de melhorar essas competências e conhecimentos (Becker, 1993, p. 11). As ideias iniciais sobre o capital humano tiveram origem nos Estados Unidos da América, após a Segunda Guerra Mundial, a partir de autores como Mincer (1958), Schultz (1961), Becker (1962), Bem-Porath (1967) e Weiss (1986). Estes autores desenvolveram a ideia de que o investimento em formação é análogo ao investimento em capital físico (Bilhim, 2002, p. 54). Sendo os funcionários activos essenciais da organização, o seu valor pode ser aumentado e potenciado através de

uma abordagem sistemática e coerente na sua formação e desenvolvimento (Bilhim, 2004, p. 49). Os investimentos que a empresa faz para aumentar as competências, conhecimentos e capacidades dos funcionários têm como objectivo produzir retornos futuros através do aumento de produtividade (Duncan & Hoffman, 1981; Rumberger, 1987; Tsang, 1987 *cit. in* Youndt, Snell, Dean, Jr & Lepak, 1996, p. 839). Ou seja, por outras palavras, o aumento da produtividade derivada dos investimentos em capital humano depende da contribuição dos funcionários na empresa (Youndt, Snell, Dean, Jr, & Lepak, 1996, p. 839). A formação é assim o investimento mais importante em capital humano (Becker, 1993, p. 17).

A importância da formação justifica-se pela necessidade cada vez maior de os indivíduos possuírem competências novas e renovadas que apelam a uma aprendizagem complexa e articulada das mesmas (Parente, 1996, p. 93). As empresas de sucesso que dão importância à formação, fazem-no porque valorizam a ligação entre pessoas e lucros (Pfeffer, 1998, p. 115). “Ter uma força de trabalho qualificada, adaptável a circunstâncias de mudança, e com um vasto conhecimento conceptual acerca do sistema de produção é crítico para a operação de um sistema produtivo flexível. O processo de aprendizagem que gera essas capacidades humanas é uma parte integrante de como o sistema de produção funciona, e não uma actividade de formação em separado” (MacDuffie & Kochan, 1995 *cit. in* Pfeffer, 1998, p. 113).

A formação é um componente essencial de sistemas de trabalho com alto desempenho, uma vez que estes sistemas se apoiam nas competências e iniciativas dos funcionários para identificar e resolver problemas, e para iniciar mudanças nos métodos de trabalho. Estes aspectos requerem uma força de trabalho formada que tenha conhecimentos e capacidades para executar as tarefas exigidas (Pfeffer, 1998, p. 112).

### **1.2.1 - Formação em empresas exportadoras**

Os processos de globalização que produzem e são produzidos pelas tecnologias de informação e comunicação estão a modificar as organizações, principalmente no caso das empresas que têm de competir no mercado global, pois enfrentam novos desafios e oportunidades (Giddens, 2010, p. 367). À medida que se vão alterando as solicitações do mercado e da tecnologia, as empresas formam os seus próprios funcionários em função das necessidades que têm. O investimento nos funcionários que, desta forma, se tornarão valiosos para a empresa, é visto como uma forma estratégica de acompanhar os tempos em rápida mudança (Giddens, 2010, p.

389), principalmente em casos de empresas que competem no mercado internacional. Assistimos actualmente ao desenvolvimento de modelos organizacionais que, favorecendo a formação através de processos de aprendizagem, surgem como condição necessária para o desenvolvimento da capacidade de adaptação e transformação das empresas e dos seus recursos humanos face às mudanças da envolvente externa (Povedin, 1990, p. 159 *cit. in* Parente, 1996, p. 102). Por sua vez, alguns investigadores têm-se focado na importância da formação de conhecimentos e competências de exportação (Beamish & Calof, 1989; Steir, 1990; Ball & McCulloch, 1993; Samiee & Walters, 1999 *cit. in* Zhou, Lin & Li, 2010, p. 197). A formação em empresas exportadoras tem como objectivo último o desenvolvimento de competências e capacidades junto dos funcionários envolvidos no processo de exportação, de modo a contribuir para o desempenho e sucesso das mesmas. Os funcionários envolvidos no processo devem não só possuir conhecimentos de exportação e competências práticas, mas também desenvolver competências de gestão das actividades de exportação, conforme a sua função e tipo de envolvimento neste processo. Portanto, a formação permite que os funcionários estejam familiarizados com as competências abrangentes de exportação (Zhou, Lin, & Li, 2010, p. 207).

Vários estudos têm demonstrado a importância da formação em empresas exportadoras. Por exemplo, Sharmistha (1999) identificou no seu estudo que um dos problemas de exportação dos fabricantes do Canadá é a falta de perícia interna de exportação. Também Katsikeas & Morgan (1994) no seu estudo concluíram que uma das barreiras importantes para os exportadores gregos de comida com destino para a Alemanha é a falta de pessoal de exportação qualificado e especialistas em consultoria de exportação. Noutro estudo ainda, sobre empresas exportadoras turcas de Tuncer & Uner (1993, p. 17), foi verificado que a falta de pessoal qualificado de exportação é um factor inibidor para entrar em novos mercados estrangeiros (Koksal, 2006, p. 383). A característica dominante destes estudos é o facto de que estes entraves à exportação podem ser atribuídos à fraca utilização dos recursos humanos nas empresas, e não a factores externos. Este estudo sustenta assim que estas barreiras podem ser substancialmente reduzidas se as empresas tiverem uma atitude que enfatize uma orientação internacional no desenvolvimento dos seus funcionários (Gomez-Mejia, 1988, p. 495), mais concretamente na formação dos mesmos.

A partir destes exemplos da literatura, torna-se claro que a formação do exportador é de grande importância se a empresa está a aumentar o seu comércio internacional (Koksal, 2006, p. 383), uma vez que é uma importante fonte de sucesso (Alvarez, 2004, pp. 388, 389). Isto

acontece porque a formação aumenta o desempenho das empresas (Pfeffer, 1998, pp. 112-16; Voudouris et al., 2000, pp. 668-69; Bansal et al., 2001, p. 67 *cit. in* Koksall, 2006, p. 384).

Samiee & Walters (2002, p. 93) consideram que a formação em exportação precisa de ser vista como um complemento ao *know-how* de exportação ganho no trabalho (Koksall, 2006, p. 385). Uma vantagem dos programas de formação de exportação é o facto de poderem ir para além das meras competências técnicas, que têm um alto conteúdo experiencial, e abrangerem conhecimentos de exportação que não são facilmente assimilados no local de trabalho, particularmente em ambientes onde é dada pouca atenção a este tipo de questões (Samiee & Walters, 1999, p. 390). Ou seja, a sua maior vantagem passa pelo facto de que os funcionários conseguem aprender muito mais do que apenas competências práticas através da sua experiência, como por exemplo competências estratégicas e funcionais, regulações e políticas de comércio, conhecimentos de mercado, competências de finanças, entre outros. Todas estas competências não são facilmente assimiladas “*on the job*” (Zhou, Lin, & Li, 2010, p. 209).

Cabe à área da Gestão de Recursos Humanos das empresas a responsabilidade de preparar correctamente os funcionários com competências de exportação e conhecimentos para realizarem as suas actividades nos mercados internacionais. O desenvolvimento de competências de exportação deve estar integrado na estratégia da empresa (Koksall, 2006, p. 384). De forma a reduzir os impedimentos para exportar, é essencial combinar o interesse estratégico da empresa nos mercados internacionais com os objectivos, competências e motivações dos actores-chave na organização (Gomez-Mejia, 1988, p. 495).

### 1.3 - Conteúdos da formação em empresas exportadoras

A natureza e o conteúdo dos programas de formação de exportação dependem das necessidades dos funcionários. Deve ser feita uma análise para identificar as suas necessidades de formação e as competências e conhecimentos adicionais de que necessitam para alcançarem um padrão de trabalho superior (Roberts, 1989, p. 24; Cellich, 1989, p. 8; Nyberg, 1989, p. 8; Cellich & Roberts, 1993, p. 20 *cit. in* Koksall, 2006, p. 384). Os programas de formação, desenvolvidos junto dos funcionários envolvidos no processo de

exportação, podem incidir sobre vários aspectos, consoante o tipo de função desempenhada na empresa e o tipo de envolvimento nesse processo.

A investigação realizada por Koksall (2006) caracterizou três áreas de formação: formação relacionada com os mercados de exportação, dimensões técnicas e práticas da exportação, e gestão da relação com o cliente e com o mercado estrangeiro (Koksall, 2006, p. 389). A formação relacionada com o mercado de exportação diz respeito aos seguintes aspectos: métodos de entrada em mercados estrangeiros, desenvolvimento da marca e produto internacional e fixação de preços para os mercados. A formação focada nas dimensões técnicas e práticas da exportação abrange a linguagem estrangeira, processo aduaneiro, operações bancárias e de seguros, e normas internacionais. A formação relacionada com a gestão da relação com o cliente e com o mercado estrangeiro diz respeito aos seguintes aspectos: gestão do transporte e logística para os mercados, gestão da relação com distribuidores e agentes, gestão da promoção nos mercados, e gestão da relação com o cliente (Koksall, 2006, p. 390).

Por seu turno, Samiee & Walters (1999) demonstraram, na sua investigação, a importância que as empresas que analisaram dão a matérias relacionadas com a exportação, como potenciais componentes de programas de formação. Foram identificados três tipos de conteúdos: estratégico, funcional e técnico (Samiee & Walters, 1999, p. 387).

O conteúdo estratégico diz respeito à formação nas seguintes áreas: avaliação de mercado, influências sobre a selecção de mercados, decisão de selecção de mercado, desenvolvimento de produto, fontes de dados, métodos de recolha de dados, métodos de pesquisa de mercado, sistema de informação de exportação intra-empresa, pesquisa de mercado de fornecedores, interpretação de estatísticas e a sua aplicação, e desenvolvimento do plano de *marketing* de exportação.

O conteúdo funcional diz respeito à formação relacionada com as seguintes áreas: promoção, venda, fixação de preços e distribuição, e princípios de pesquisa de mercado. O conteúdo técnico diz respeito à formação que incida nos seguintes aspectos: procedimentos e documentação de exportação, embalagem e marcação, processamento de pedidos, modos de transporte e taxas de frete, considerações legais, seguro de carga, colecção, pagamento, verificação de crédito, gestão de divisas estrangeiras, fontes de financiamento, termos de venda, princípios de comércio internacional, e gestão do escritório de expedição de exportação (Samiee & Walters, 1999, p. 388).

Na investigação de Zhou, Lin & Li (2010) destacam-se também algumas áreas de formação de competências de exportação: regulação e política de comércio internacional, condições de pagamento internacionais, finanças internacionais, *marketing* internacional, gestão da estratégia do comércio internacional, logística do comércio internacional, e práticas do comércio internacional (Zhou, Lin, & Li, 2010, p. 199).

Outros autores ainda, como Ross & Whalen (1999), identificam quatro áreas de formação que consideram importantes: empreendedorismo global, *marketing* internacional, finanças internacionais e logística internacional (Ross & Whalen, 1999, p. 13).

Relativamente à formação que incida na área do empreendedorismo global, destacam-se os seguintes aspectos: regulações dos países, documentação relativa aos negócios internacionais, trabalho eficaz com culturas estrangeiras, uso de agentes estrangeiros para entrar nos mercados, regras de comércio, tarifas de exportação, seguros de crédito à exportação, e programas de financiamento (Ross & Whalen, 1999, p. 18). Quanto à formação relativa à área do *marketing* internacional destacam-se aspectos como identificação de potenciais clientes de exportação, adequação dos produtos da empresa aos mercados, construção de um perfil competitivo, desenvolvimento do plano de entrada nos mercados, regulamentações do mercado-alvo, saber obter informações acerca dos mercados-alvo, adaptação de estratégias promocionais para as necessidades dos mercados estrangeiros, tipos de abordagens e restrições dos preços internacionais, e utilização dos meios de comunicação nos mercados estrangeiros para promover produtos.

Relativamente à formação que incida na área das finanças internacionais, destacam-se os seguintes aspectos: saber obter e usar informação de crédito acerca dos compradores estrangeiros, preparação da folha de orçamentos e custos de exportação, determinação dos melhores termos de pagamento para as exportações, métodos para acelerar o fluxo internacional de capital, processamento de cartas de crédito e ordens de cobrança bancárias, gestão de fundos bloqueados, saber usar seguros de crédito à exportação, e estabelecimento de obrigações e garantias de desempenho (Ross & Whalen, 1999, pp. 20, 21).

Quanto à formação relativa à área da logística internacional, sublinham-se aspectos como transitários de carga e despachantes aduaneiros, embalamento e rotulagem de mercadorias, utilização de certificados de origem, produção de facturas comerciais para as exportações, organização e acompanhamento dos embarques, disponibilização de transporte e armazenagem para as exportações, taxas de frete, regulamentos para as exportações, seguros



de transporte para as exportações, e conhecimento dos *incoterms* (Ross & Whalen, 1999, p. 23).

É possível verificar que os conteúdos das acções de formação são bastante semelhantes, apesar de analisados por autores diferentes. Contudo, esses conteúdos, desenvolvidos junto dos funcionários envolvidos no processo de exportação, têm de ser adequados ao tipo de função desempenhada na empresa e ao tipo de envolvimento no processo.

#### **1.4 - Contribuição da formação para o desempenho e vantagem competitiva das empresas exportadoras**

O desempenho organizacional é um tópico cuja discussão está presente em vasta literatura, no entanto não existe consenso acerca da sua definição e abordagens para o analisar (Kanter & Brinkerhoff, 1981, p. 321). Consequentemente, o desempenho de exportação, apesar de ser um conceito central na área da exportação e um guia indispensável para as empresas analisarem o seu nível de sucesso (Lages, 2000, p. 32), também não tem reunido consenso na literatura acerca da sua definição conceptual e operacional (Shoham, 1998, p. 59).

Podemos, no entanto, afirmar que o desempenho de exportação diz respeito à extensão na qual os objectivos da empresa são alcançados através do planeamento e execução da estratégia de exportação. As empresas normalmente iniciam a sua actividade de exportação com um conjunto de objectivos, que podem ser económicos (como por exemplo lucros, vendas ou custos) e/ou estratégicos (como expansão de mercado, resposta competitiva, ganho de uma posição segura nos mercados). Depois da implementação da estratégia de exportação, alguns objectivos são totalmente atingidos, outros apenas marginalmente. A extensão na qual os objectivos são atingidos é um indicador do desempenho de exportação (Cavusgil & Zou, 1994, p. 4).

Actualmente, é consensual o reconhecimento do papel do conhecimento como componente decisiva do crescimento económico (Rosa & Chitas, 2010, p. 38). O que ocorre hoje em dia é a transição de um tipo de sociedade baseada fundamentalmente na indústria para uma sociedade pós-industrial, também chamada de era da informação ou economia do conhecimento. Neste tipo de sociedade são as ideias, a informação e o conhecimento que sustentam a inovação e o crescimento tecnológico. Ou seja, a economia do conhecimento é dominada pelo constante fluxo de informação. É mais fácil medir o valor das coisas físicas do

que ideias “sem peso”. Contudo, é inegável o facto de a criação e a aplicação do conhecimento assumirem cada vez mais um papel central nas economias das sociedades (Giddens, 2010, pp. 380, 381).

Tendo em conta que o desenvolvimento de competências-chave específicas na exportação poderá ocorrer através de formação desenvolvida junto dos funcionários envolvidos neste processo, então verificamos que a formação tem um impacto positivo na vantagem competitiva das empresas e, consequentemente, no seu desempenho de exportação. Este impacto pode ser sentido, por exemplo, no aumento das vendas de exportação e da extensão das operações de exportação (Samiee & Walters, 1999, p. 388). Tem sido também demonstrado que a formação desenvolvida junto dos funcionários em operações de exportação afecta positiva e significativamente a probabilidade de uma empresa exportar permanentemente (Alvarez, 2004, p. 397).

Verifica-se pois que o melhor investimento que as empresas podem fazer neste contexto internacional é consolidar as capacidades dos seus recursos humanos (Cavusgil & Zou, 1994, p. 16), pois o desenvolvimento e desempenho de exportação são dependentes da aquisição e utilização de conhecimentos relevantes sobre exportação (Samiee & Walters, 2002, p. 80). Os investimentos em formação geram benefícios para além do período em que são realizados, sentindo-se os seus efeitos em toda a empresa (Parente, 1996, p. 110).

Como verificamos, o conceito de vantagem competitiva está interligado com o de desempenho de exportação, pelo que é importante aborda-lo. A importância da competitividade tem origem em dois factores. Por um lado, na interdependência crescente das economias e, em particular, dos mercados de capital. Praticamente todos os países têm que conduzir as suas economias tanto em cooperação como em concorrência com as demais. Portanto, concorrer significa fortalecer a sua posição competitiva com o objectivo de adquirir maior poder de negociação entre unidades políticas (Castells, 2000, p. 106). Neste sentido, a competição global exerce pressão nas sociedades e nos estados (Riain, 2000, p. 201). Por outro lado, a competitividade chegou também ao topo da agenda das empresas que, nesta nova economia global, pretendem ultrapassar a concorrência e ganhar participações substanciais de mercado (Castells, 2000, p. 106). Vários autores têm destacado a questão da competitividade entre empresas. Por exemplo, Yuchtman & Seashore (1967) têm analisado os

aspectos competitivos das relações inter-organizacionais (Yuchtman & Seashore, 1967, p. 899). Também Blau (1964) considera que a “competição promove a diferenciação hierárquica entre as organizações mais bem-sucedidas das menos bem-sucedidas” (Blau, 1964, p. 255 *cit. in* Yuchtman & Seashore, 1967, p. 899).

A intensificação da competição nos mercados globais coloca ênfase na posse de capacidades e recursos pela empresa para ir de encontro às exigências dos clientes estrangeiros mais eficazmente do que os seus concorrentes (Piercy, Kaleka, & Katsikeas, 1998, p. 379).

Barney (1991) argumenta que as empresas ganham vantagem competitiva quando os seus activos e capacidades possuem características específicas, raras, valiosas, difíceis de imitar e insubstituíveis (Murthy & Abeysekera, 2007, p. 87). Uma empresa que possua uma vantagem competitiva sustentável distingue-se dos seus concorrentes e adquire benefícios económicos positivos (Pfeffer, 1994, p. 9).

As pessoas e a forma como são geridas estão a tornar-se cada vez mais importantes, uma vez que muitas outras fontes de sucesso competitivo têm menos impacto do que já tiveram. As fontes tradicionais de sucesso – tecnologia, mercados protegidos ou regulados, acesso a recursos financeiros e economias de escala – ainda podem fornecer uma influência competitiva, mas agora num nível inferior relativamente ao passado, sendo a cultura e as competências organizacionais, derivadas da forma como as pessoas são geridas, comparativamente mais importantes (Pfeffer, 1994, pp. 10, 11).

Uma vez que estas fontes de sucesso competitivo se têm tornado menos importantes, o que permanece crucial como factor diferenciador é a organização, os seus funcionários e o modo como eles trabalham (Pfeffer, 1994, p. 17). Assim, a vantagem competitiva foca-se no papel que os recursos internos, tais como os funcionários, têm no desenvolvimento e manutenção de capacidades competitivas de uma empresa (Barney, 1991; Wright & McMahan, 1992; Wright et al., 1994 *cit. in* Youndt, Snell, Dean, Jr & Lepak, 1996, p. 839).

Alcançar o sucesso competitivo através das pessoas envolve alterar a forma como pensamos sobre a força de trabalho. Isto significa alcançar o sucesso trabalhando com as pessoas e não substituindo-as ou limitando a extensão das suas actividades, o que implica encarar a força de trabalho como uma fonte de vantagem estratégica e não apenas como um custo a ser minimizado ou evitado. Desta forma, se o sucesso competitivo é alcançado através das pessoas, então as suas competências são fundamentais. Consequentemente, uma das

implicações mais óbvias é a importância crescente de possuir uma força de trabalho com competências adequadas (Pfeffer, 1994, p. 18).

Se para alcançar a vantagem competitiva devem ser feitos investimentos em activos intangíveis, tais como o capital humano (Murthy & Abeysekera, 2007, p. 87), então a formação é o meio adequado para os funcionários de uma empresa adquirirem competências úteis e alinhadas com a estratégia da mesma. Para ser competitiva, a empresa necessita de desenvolver e renovar sistematicamente os conhecimentos dos seus recursos humanos através da promoção de processos de aprendizagem, mantendo actualizadas e renovadas as competências dos mesmos (Parente, 1996, p. 103). Assim, os recursos humanos qualificados, dispondo das competências necessárias à competição organizacional, encontram-se na base do sucesso (Bilhim, 2004, p. 49).

As empresas que querem ter sucesso no actual contexto global de negócios devem assim investir no desenvolvimento dos seus funcionários para que estes possuam melhores competências e capacidades do que os concorrentes (Pfeffer, 1994 *cit. in* Youndt, Snell, Dean, Jr & Lepak, 1996, p. 839). Isto acontece porque a economia global é informacional, o que significa que a produtividade e competitividade dos agentes nessa economia (empresas, regiões ou nações) dependem da sua capacidade de gerar, processar e aplicar eficazmente a informação baseada em conhecimentos (Castells, 2000, p. 87). Por sua vez, a produtividade contribui para o desempenho organizacional (Kanter & Brinkerhoff, 1981, p. 322). Verifica-se assim que a aquisição de informação através de programas de formação de exportação tem um papel importante em fornecer uma margem competitiva nos mercados internacionais (Samiee & Walters, 2002, p. 93). A formação pode ser então uma fonte de vantagem competitiva em variadas indústrias, em empresas com sabedoria a utilizá-la (Pfeffer, 1998, p. 114).

## Capítulo 2 – Metodologia

A presente investigação visa caracterizar de que forma o facto de as empresas serem internacionalmente activas, nomeadamente a nível da exportação, leva a que dêem importância à aquisição por parte dos seus funcionários, de competências úteis para o sucesso desta actividade. Mais concretamente, esta aquisição e aprendizagem de competências é abordada na forma de formação desenvolvida junto de funcionários envolvidos no processo de exportação. Portanto, a questão central da investigação é descrever as especificidades da formação desenvolvida junto dos funcionários envolvidos no processo de exportação, em empresas exportadoras.

A constatação de que, a formação dada aos funcionários envolvidos no processo de exportação dependeria decerto do nível hierárquico que ocupam na organização e do teor das suas funções, levou-nos a dividi-los em três níveis: estratégico, comercial e logístico (ver figura 1). A individualização destes níveis serviu de âncora à exploração do tema no âmbito das entrevistas realizadas. O nível estratégico diz respeito aos decisores estratégicos – indivíduos que pensam estrategicamente a empresa relativamente ao seu processo de exportação e aos mercados internacionais, podendo ir desde a gestão em si, passando pelo *marketing*, *marketing* estratégico e de exportação, até aos gestores de exportação. O nível comercial diz respeito à área comercial das empresas, tem o objectivo de concretizar as vendas, neste caso internacionais, e lidar com os clientes. Por fim, o nível logístico diz respeito à área da logística das empresas, área centrada nos aspectos operacionais e de logística da exportação, que podem ir desde a manutenção e armazenamento dos produtos da empresa até à sua distribuição e transporte.



**Figura 1 - Níveis de funcionários analisados**

## 2.1 - Objectivos de investigação

O objectivo geral da investigação é analisar de que forma o facto das empresas exportadoras estarem inseridas no mercado internacional afecta a formação dada aos funcionários envolvidos no processo de exportação.

Os objectivos específicos dizem respeito, por um lado, a descrever as considerações da Gestão de Recursos Humanos acerca da formação aos funcionários envolvidos no processo de exportação, nomeadamente nos três níveis referidos, a caracterizar os objectivos que a Gestão de Recursos Humanos considera serem importantes de serem alcançados com a formação a estes funcionários, bem como o tipo de conteúdos formativos que considera serem os mais pertinentes, e ainda identificar, na perspectiva da Gestão de Recursos Humanos, a contribuição da formação aos funcionários envolvidos no processo de exportação para o desempenho e vantagem competitiva das empresas exportadoras. Por outro lado, pretende-se descrever as práticas de formação desenvolvidas junto dos funcionários envolvidos no processo de exportação nas empresas da amostra, nomeadamente caracterizar os seus objectivos e o tipo de conteúdos formativos, e ainda identificar o impacto da formação a estes funcionários no desempenho e vantagem competitiva das empresas. Pretende-se ainda, quando for caso disso, enumerar as eventuais dificuldades de implantação de acções de

formação aos funcionários envolvidos no processo de exportação nas empresas da amostra. Por fim, pretende-se verificar as semelhanças e diferenças existentes entre as considerações da Gestão de Recursos Humanos acerca da temática em foco e as práticas existentes nas empresas que representam. Pretende-se ainda verificar as semelhanças e diferenças entre os dois sectores da amostra (indústria e comércio) acerca da temática da investigação.

Assim, resumidamente, pretende-se, por um lado, compreender o que a Gestão de Recursos Humanos considera que deverá acontecer nas empresas exportadoras, de modo geral, em termos de formação e, por outro, analisar as especificidades das práticas de formação nas empresas estudadas.

## 2.2 - Objecto de estudo

O objecto de estudo são as 30 maiores empresas portuguesas exportadoras sediadas na área de Lisboa (englobando a Grande Lisboa e a Península de Setúbal), sendo estas divididas em dois sectores, indústria e comércio. Esta divisão é feita de acordo com a Classificação das Actividades Económicas (CAE) que as separa por sectores, sendo a indústria e o comércio dois deles.

Para chegar a estas 30 empresas, foi feita uma selecção do *ranking* disponibilizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) das maiores empresas portuguesas exportadoras sediadas em Lisboa. Destas, foram excluídas as filiais portuguesas de grupos estrangeiros e as empresas sediadas em Lisboa mas pertencentes a grupos estrangeiros, chegando-se assim às empresas referidas, representantes efectivas do tecido empresarial português. A problemática da investigação foca-se na análise da formação desenvolvida junto dos funcionários envolvidos no processo de exportação nestes dois sectores. A finalidade é assim analisar as semelhanças e diferenças entre eles. Foram escolhidos estes dois sectores pois eram os que se encontravam em maioria no referido *ranking*.

De entre as 30 empresas contactadas, apenas foi possível realizar entrevista com os representantes dos Recursos Humanos de 11 uma vez que as restantes não se mostraram com disponibilidade ou com interesse em participar na investigação (ver anexos 1 e 2).

## 2.3 - Método e técnica de investigação

Relativamente às opções metodológicas, foram adoptados métodos qualitativos. Nas Ciências Sociais, os métodos qualitativos, compostos essencialmente pelas técnicas da observação participante e da entrevista, são direccionados para procedimentos centrados na investigação em profundidade. O seu objectivo é permitir que a investigação possa recolher aspectos menos imediatos e mais enraizados de hábitos dos sujeitos, grupos ou comunidades, e possa igualmente sustentar a respectiva interpretação desses mesmos hábitos (Espírito Santo, 2010, p. 25). A escolha desta abordagem metodológica prende-se precisamente com o facto de que o objectivo é realizar uma investigação mais detalhada, realçando aspectos menos imediatos e mais enraizados, neste caso dos sujeitos e respectivas empresas. O que se pretende é compreender o que se passa num contexto particular, através não só da sua descrição detalhada, mas também da sua análise (Bryman, 1988, p. 63).

Mais concretamente, foi adoptada a técnica da entrevista, neste caso entrevistas a dirigentes ou representantes da Gestão de Recursos Humanos das empresas mencionadas, pois é esta área que trata das práticas de formação nas empresas (ver anexo 3). A maioria dos entrevistados foram Directores de Recursos Humanos, à excepção de quatro empresas. Três delas não têm estabelecido este departamento, sendo antes entrevistados um Director Administrativo e Financeiro, uma responsável pelo Departamento de Controlo e Qualidade e um Director de Marketing. No entanto, foi garantido por parte destas empresas que eram os indivíduos mais adequados para abordar a temática da investigação e que, mesmo não existindo um departamento de Recursos Humanos, eram quem trata desse tipo de assuntos. O outro caso diz respeito a uma empresa onde foi possível entrevistar mesmo a sua Directora de Formação. É utilizada a expressão “Gestão de Recursos Humanos” quando nos referimos aos entrevistados.

A entrevista caracteriza-se por um contacto directo entre investigador e entrevistado e por uma fraca interactividade por parte do primeiro. Durante a entrevista, o entrevistado exprime as suas percepções de um acontecimento ou situação (sendo que o objectivo da investigação é, de facto, analisar as percepções da Gestão de Recursos Humanos), as suas experiências ou interpretações, ao passo que o investigador facilita essa expressão, evitando que se afaste dos



objectivos da investigação. Deste modo, foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas, que não são inteiramente abertas nem encaminhadas por um vasto número de perguntas precisas. Integram uma série de perguntas-guia, relativamente abertas, acerca das quais é imperativo receber informação da parte do entrevistado, no entanto não são necessariamente colocadas pela ordem nem sob a formulação prevista (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 192). O objectivo é que o entrevistado tenha liberdade suficiente para responder às questões (Espírito Santo, 2010, p. 31), podendo “falar livremente e oferecer a sua interpretação dos acontecimentos” (Devine, 1995, p. 138 *cit. in* Espírito Santo, 2010, p. 31). Esta flexibilidade e fraca directividade permite analisar as considerações e interpretações da Gestão de Recursos Humanos acerca da problemática definida.

## **Capítulo 3 - Análise e discussão dos resultados**

Nesta fase de análise e discussão dos resultados iremos partir dos objectivos da investigação para analisar tanto o que é perspectivado pela Gestão de Recursos Humanos acerca da formação adequada a desenvolver em empresas exportadoras como as realidades das empresas estudadas. Para tal, integram-se aqui os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas à Gestão de Recursos Humanos, resultados esses que se discutem à luz da literatura (previamente revista) que endereça esta problemática.

### **3.1 - A formação como meio de aquisição de competências de exportação**

A formação é encarada por todos os entrevistados como um meio importante de aquisição de competências para todos os membros de uma organização. Os entrevistados consideram-na importante de forma transversal a toda a empresa, julgando-a essencial para qualquer pessoa dentro da organização para a aquisição de competências críticas em todas as áreas. No entanto, sublinham que a formação tem de ser adequada a cada área específica da empresa, pelo que a aquisição de competências no contexto da exportação se torna relevante neste tipo de empresas internacionalizadas.

Um dos entrevistados (Director de Recursos Humanos, Indústria) mencionou que se tem verificado em Portugal, nos últimos anos, uma transformação naquilo que é a mentalidade dos empresários no que diz respeito à abertura das empresas aos mercados internacionais. Hoje em dia, afirma, as empresas focam-se cada vez mais nos mercados externos, e, como consequência, vão percebendo que, “se querem crescer e se querem expandir os seus negócios, têm de o fazer bem cá dentro, mas seguramente melhor para fora”. A formação aos funcionários envolvidos no processo de exportação é uma ferramenta fundamental e crítica para o desenvolvimento de competências neste âmbito.

No caso das empresas internacionalizadas, e no caso concreto de empresas exportadoras, os funcionários envolvidos neste processo têm de conhecer a situação dos países para onde é feita a exportação. Entre os países há diferenças políticas, económicas, sociais e culturais, existindo barreiras de práticas e de funcionamento, pelo que é consensual entre os entrevistados que a formação é determinante para o sucesso das operações de exportação, no sentido em que contextualiza os funcionários acerca da realidade desses países, o que leva a

que todos trabalhem no mesmo sentido. De acordo com as considerações dos entrevistados, torna-se evidente a importância do conhecimento dos mercados locais para os funcionários que lidam directamente com eles, seja em que nível for.

Desenvolver acções de formação junto dos funcionários envolvidos directamente no processo de exportação parece ser “uma forma inteligente das empresas lidarem com o próprio negócio, porque uma pessoa que não sabe, não pode fazer bem” (Directora de Recursos Humanos, Comércio). Aliás, dois dos entrevistados sublinharam até que quando a internacionalização corre mal é porque não é dada muita atenção à formação dos funcionários, afirmando mesmo um deles que sem formação, o processo de internacionalização da sua empresa não teria sido bem-sucedido. Este referiu ainda que, por vezes, a formação é encarada por algumas empresas como algo acessório, sendo a primeira coisa a cortar em caso de redução dos resultados da empresa, embora ela seja indispensável para o bom desempenho da organização. Outra entrevistada (Directora de Recursos Humanos, Indústria), na mesma linha de pensamento, mencionou que a formação é sempre um investimento (e não um custo), que deve ser sempre feito.

Outra ideia sublinhada por duas entrevistadas (ambas Directoras de Recursos Humanos de empresas da indústria) diz respeito à relação entre a formação desenvolvida e a estratégia das empresas. A formação desenvolvida tem de estar em consonância com a estratégia da empresa e com a direcção que esta quer seguir, para que as duas coisas estejam em harmonia. É necessário primeiro analisar a realidade da empresa, pois cada empresa é diferente, e adequar depois a formação, para que esta possa ir no sentido daquilo que o funcionário precisa para desempenhar a sua função. Ou seja, a formação destina-se a fornecer à empresa as competências que esta considera necessárias para alcançar os seus objectivos estratégicos. Mesmo que sejam da mesma área, todas as empresas são diferentes, pelo que tem de haver abordagens igualmente distintas em termos de formação.

Um dos entrevistados, apesar de valorizar a formação como instrumento de aquisição de competências úteis para o sucesso da actividade de exportação, sublinhou que a selecção de profissionais que já possuam essas competências é igualmente importante. Quando a empresa define como objectivo exportar os seus produtos, é importante desenvolver formação adequada junto dos funcionários directamente relacionados com este processo, mas também se poderá encontrar no mercado profissionais que já detenham essas competências adquiridas, incorporando essas mais-valias directamente na empresa. Ou seja, para além da formação,

poderá também ser útil encontrar profissionais com uma experiência de base já relevante nas tarefas de internacionalização que se pretendem realizar, e que melhor se adequam à realidade da empresa e aos mercados para onde esta deseja exportar.

Realmente, o recrutamento de funcionários com conhecimentos e experiência de exportação pode também ser um modo eficaz para a empresa injectar rapidamente *know how* relevante (McConville, 1996 *cit. in* Samiee & Walters, 2002, p. 81). Tal como Gomez-Mejia (1988) refere, o processo de recrutamento tem um papel importante na criação de *stock* de capital humano necessário para lidar com as contingências dos mercados estrangeiros que precisam de conhecimento especializado e experiência da força de trabalho (Gomez-Mejia, 1988, p. 495).

Independentemente disso, a formação é fundamental para todos os membros de uma organização como um meio de aquisição de competências críticas em todas as áreas. É evidente que os custos da formação são claros e imediatos, pelo que, devido à pressão dos orçamentos curtos, ela é muitas vezes a primeira coisa a ser cortada. No entanto, os seus benefícios são inerentemente a longo prazo (Pfeffer, 1994, p. 21), pelo que deve ser algo em que a empresa aposte como fonte de um desempenho superior e diferenciado dos seus concorrentes. Mais concretamente, a formação é fundamental para que os funcionários envolvidos no processo de exportação conheçam a realidade dos países de destino. De facto, ao compreenderem correctamente o modo como os outros vivem, adquirem uma melhor compreensão não só dos seus problemas (Giddens, 2010, p. 5), mas também dos seus modos de vida e das suas exigências, pelo que é importante que possuam este tipo de competências.

A formação, principalmente aquela direccionada para funcionários a operarem num âmbito tão específico – o internacional, deve estar em harmonia com a estratégia da empresa, ideia igualmente sublinhada por duas entrevistadas (ambas Directoras de Recursos Humanos de empresas da indústria). Bilhim (2002) reforça este ponto ao referir que a formação deve estar em harmonia e articulada com a estratégia das organizações, de forma a que ela não fique compartimentada e fechada em si mesma (Bilhim, 2002, p. 58).

### 3.2 - Considerações acerca da realidade exportadora portuguesa

São aqui analisadas as posições dos entrevistados acerca daquilo que consideram mais adequado em termos de formação nas empresas exportadoras portuguesas de modo geral. As

suas considerações são analisadas de acordo com os diferentes níveis estudados das organizações: decisores estratégicos, área comercial e área da logística.

São também analisadas as posições dos entrevistados acerca do que consideram que é o impacto da formação no desempenho deste tipo de empresas bem como na sua vantagem competitiva em relação a outras onde não haja investimento em formação.

### Objectivos e conteúdos da formação

- Decisores estratégicos:

Para 6 dos 11 entrevistados (5 empresas de Comércio e 1 de Indústria), a formação é uma prática adequada a desenvolver junto dos decisores estratégicos, que deverá ter como objectivo o conhecimento do mercado/país para onde a empresa deseja exportar. Os entrevistados sugeriram que as acções de formação devem ajudar os decisores estratégicos a conhecer a cultura do mercado onde querem inserir os seus produtos de modo a garantir que estes chegam ao destino da melhor maneira possível.

De acordo com os entrevistados, as acções de formação devem incidir, numa primeira instância, em saber fazer avaliações de território adequadas, consoante os produtos da empresa e o tipo de comércio existente nos mercados-alvo, de modo a compreender em que áreas/países vale a pena investir para o negócio resultar. Ou seja, as acções de formação deverão incidir nos modos de entrada mais adequados no país/mercado para onde se pretende exportar.

As acções de formação desenvolvidas devem passar, na perspectiva da Gestão de Recursos Humanos, por conhecimentos a nível cultural e dos idiomas dos países de destino, bem como por conhecimentos das suas condições sócio-económicas e do seu enquadramento a nível político. A formação deverá também incidir sobre gestão de contactos estabelecidos nos países onde existe interesse em colocar os produtos da empresa. Foi ainda referido que os decisores estratégicos deverão receber formação ao nível de gestão e liderança.

Os decisores estratégicos deverão ainda receber formação acerca da própria mecânica de exportação, isto é, como se procede, como os produtos são recebidos no destino e as melhores formas de os enviar. Um dos entrevistados (Director de *Marketing*, Comércio) sublinha que ao nível da mecânica de exportação é importante perceber “como ela é feita, como é que ela é

recebida e o que é que é possível fazer nesses mercados”. Assim, e em consequência, os recursos humanos de nível estratégico deverão também ter conhecimentos acerca da legislação dos mercados externos, nomeadamente questões de alfândega, tendo presentes quais os requisitos e as barreiras à entrada, bem como ao nível de tributação dos produtos.

Estes conteúdos das acções de formação que, na perspectiva dos entrevistados, devem ser ministrados aos decisores estratégicos têm como objectivo, como já referido, conhecer os mercados externos e respectivas culturas. Porém, a formação tem igualmente como propósito não só possibilitar aos decisores estratégicos estabelecerem planos estratégicos que vão sendo delineados, de acordo com as competências que adquirem, mas também conhecer qual a forma mais simples de fazer com que o processo de saída dos produtos da empresa e entrada nos mercados externos seja rápido e eficaz. As acções de formação levam ainda a que, com as competências adquiridas nas mesmas, os decisores estratégicos consigam abranger novos mercados, pois muitas vezes as empresas focam-se apenas em determinados mercados, não tendo grande vontade ou capacidade para arriscar e expandir-se para outros.

Apesar de valorizarem a formação como um meio de aquisição de competências útil, 5 dos 11 entrevistados (4 empresas de Indústria e 1 de Comércio) mencionaram que, mais do que os decisores estratégicos frequentarem acções de formação, devem adquirir competências e *know how* de forma gradual através da sua experiência e ao longo do tempo, isto é, uma formação *on the job*. E aqui falamos de competências como conhecimentos dos mercados externos e dos concorrentes nesses mercados, capazes de capacitarem os trabalhadores para saberem dialogar com os intervenientes nessas áreas. Importa também que os decisores estratégicos compreendam de que forma a sua empresa pode ser diferenciadora na venda dos seus produtos, ou seja, perceber onde está a sua mais-valia e onde estes podem ser diferenciadores, pois não faz sentido “vender para o mesmo mercado onde já temos dez concorrentes a vender o mesmo produto” (Directora de Recursos Humanos, Indústria). O objectivo será assim ter uma abordagem estratégica ao nível do caminho que a empresa pretende traçar.

Estas competências, ganhas através da experiência, possibilitam que os decisores estratégicos pensem a empresa em termos de onde pretendem que esta se direcione a curto, médio e longo prazo. Ou seja, os decisores estratégicos decidem qual o caminho que pretendem seguir e isso faz-se pensando na empresa e realidade que tem. Portanto, aqui o objectivo é fazer um planeamento adequado e ter uma visão clara de para onde a empresa deve ir; há que ponderar e analisar a realidade da empresa e ir traçando o caminho por onde esta quer seguir e decidir

quais os mercados onde se quer posicionar, tendo em conta o seu negócio e o potencial nos mercados em questão.

Verificam-se assim duas posições por parte dos entrevistados. Por um lado, alguns valorizam a formação como instrumento de aquisição de competências de exportação úteis para os decisores estratégicos. De acordo com os mesmos, a posse de competências permite à empresa identificar as particularidades dos mercados, desenvolver uma estratégia apropriada e executá-la eficazmente (Cavusgil & Zou, 1994, p. 5). Os conteúdos das acções de formação mencionadas pelos entrevistados vão ao encontro do que defende a literatura. Por exemplo, a avaliação de mercado e os métodos de entrada em mercados estrangeiros têm sido identificados como conteúdos importantes de acções de formação (Koksal, 2006, p. 390; Samiee & Walters, 1999, p. 388). De igual modo, as questões culturais e linguísticas têm sido reconhecidas como competências fundamentais para as empresas que operam em contexto internacional (Koksal, 2006, p. 390; Ross & Whalen, 1999, p. 18), assim como o conhecimento das questões legais dos mercados externos (Samiee & Walters, 1999, p. 388).

Por outro lado, outros entrevistados, mais do que acções de formação, destacam as competências e conhecimentos ganhos com a experiência, não dando tanta importância à formação na verdadeira acepção da palavra. Esta formação “*on the job*” é vista como um modo comum de aquisição de conhecimentos de exportação, pois é uma abordagem mais simples e menos dispendiosa, no entanto é apenas ganho pela experiência dos funcionários (Samiee & Walters, 2002, p. 89).

Em suma, a análise deste nível hierárquico, permite destacar:



**Figura 2 - Considerações teóricas dos entrevistados acerca do nível estratégico**

- Área comercial:

Tendo os decisores estratégicos desenvolvido um plano estratégico de crescimento através da exportação, cabe à área comercial adequar esse plano à realidade, sendo a formação um meio adequado para a aquisição de competências úteis na conexão entre as duas coisas.

A Gestão de Recursos Humanos considera que as acções de formação desenvolvidas junto dos funcionários da área comercial devem incidir, numa primeira instância, sobre abordagens comerciais, como técnicas de vendas e técnicas de *marketing*. Vender os produtos de uma empresa para uma empresa externa só se torna possível se existir um conhecimento das particularidades desse mercado, do seu modo de funcionamento, do seu modo de fazer negócios e da capacidade de negociação nesses países.

De forma a que as empresas tenham consciência das particularidades dos mercados para os quais vão exportar, torna-se importante que as acções de formação se centrem nesses mesmos aspectos, nomeadamente na cultura dos países externos, tópico bastante valorizado pelos entrevistados. Estes mencionaram que as acções de formação se devem centrar na vertente cultural dos mercados externos e nas respectivas línguas, pois as práticas culturais têm muita influência nas relações que se estabelecem nesses mercados. Aliás, há códigos culturais e de conduta muito concretos que diferem de país para país, pelo que acções de formação nesse

Rafaela Gonçalves, ISCSP-UL (2016)



sentido se tornam vantajosas. Nas palavras de um entrevistado (Director de Recursos Humanos, Indústria), “a abordagem aos negócios no Japão ou na China será seguramente distinta daquela que é na Europa, porque há códigos de conduta e culturais muito específicos, que se calhar eu não possuo em termos de competências na minha equipa comercial, e se calhar vale a pena formar as pessoas para adequar à sua realidade quando estiverem nesses mercados”. Verificou-se assim que, para os entrevistados, a posse de competências culturais por parte dos funcionários da área comercial é um factor de peso para o sucesso da actividade de exportação, principalmente pelo facto de que esta área está muito direccionada para o contacto com os clientes, neste caso, estrangeiros.

As acções de formação que incidam sobre as especificidades culturais dos mercados são um meio de aquisição de competências úteis para a empresa compreender como os mercados funcionam, as suas exigências e organização, e conhecer quem está “do outro lado” de modo a conseguir actuar nesses locais. Uma entrevistada (Directora de Recursos Humanos, Comércio) levanta a hipótese “hoje estou na Alemanha, amanhã estou em França, depois estou em Moçambique, depois estou no Brasil... Tenho que perceber o que é que é importante para o meu interlocutor”. Esta questão da formação a nível cultural relaciona-se com outros aspectos também referidos como conteúdos adequados de acções de formação: modos de abordagem e comunicação com os clientes. A formação que incida sobre modos de abordagem aos clientes e comunicação/interacção com os mesmos permite aos comerciais, e às empresas de modo geral, em primeiro lugar, darem-se a conhecer nos mercados externos, e, conseqüentemente, a criação de redes de contactos e a interacção com os diversos interlocutores existentes nesses mercados. Por sua vez, uma entrevistada (Directora de Recursos Humanos, Comércio) referiu também que a formação deve centrar-se em questões relacionadas com a criatividade, inovação e inteligência emocional, o que está ligado ao modo de abordar os clientes, à capacidade de interacção com os mesmos e à capacidade de desenvolver o negócio em cada país. Por fim, alguns entrevistados mencionaram que as actividades de formação deverão também incidir sobre questões mais funcionais, como condições de pagamento em mercados externos, enquadramento jurídico dos mercados externos (uma vez que existem mercados muito regulados e outros mais liberais) e ainda conhecimentos dos *incoterms*, que são termos comerciais pré-definidos usados em transacções comerciais internacionais. Este tipo de competências é também importante uma vez que permite à empresa ter conhecimentos acerca do modo de funcionamento das empresas para as quais exportam.

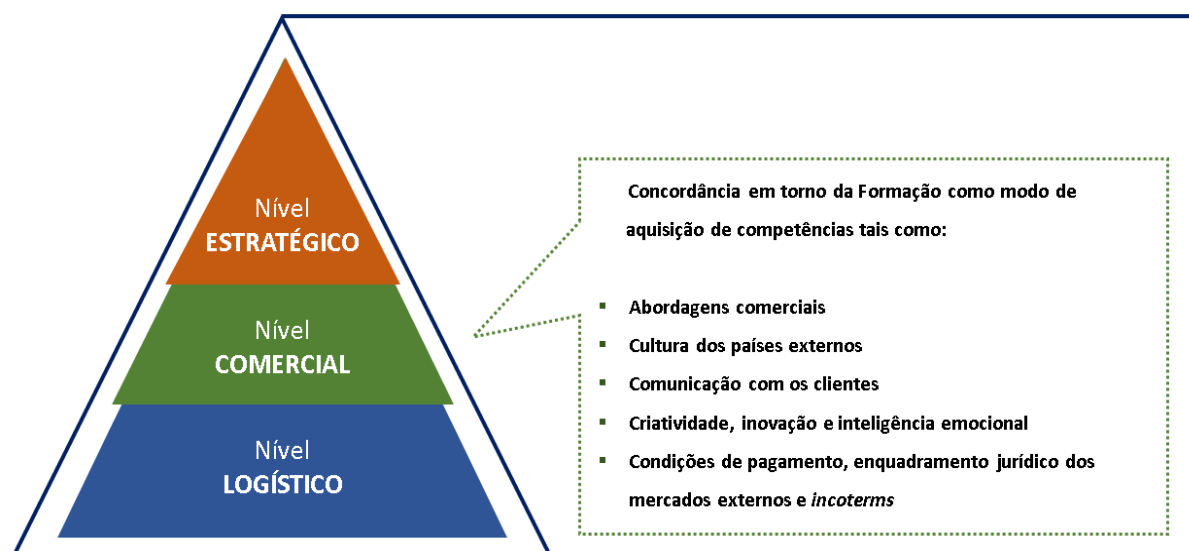
De acordo com os entrevistados, a formação desenvolvida junto dos funcionários da área comercial é um meio de aquisição de competências e *know how* para que as empresas consigam gradualmente ingressar em mercados novos, ter êxito nas suas vendas e adquirir quota de mercado. As acções de formação têm também como objectivo contribuir para a criação de uma imagem de confiança e solidez por parte das empresas, diferenciada das demais.

Todos estes aspectos referidos pelos entrevistados estão sintetizados na figura 3. Como podemos verificar, para além das técnicas de vendas e *marketing*, tópicos igualmente sublinhados por autores como Samiee & Walters (1999) e Ross & Whalen (1999), os entrevistados valorizam bastante acções de formação que incidam na cultura dos países externos. A cultura de uma sociedade engloba tanto os aspectos intangíveis (como as crenças, ideias e valores), assim como os aspectos tangíveis, como os objectos ou a tecnologia que representam esse conteúdo (Giddens, 2010, p. 22). Existindo tantas diferenças entre culturas, por vezes a mesma situação é perspectivada de maneiras diferentes conforme a cultura de cada país. Isto acontece porque, na perspectiva de uma cultura, uma situação pode ter um significado completamente diferente de outra cultura, que tem um ponto de vista totalmente diferente da mesma situação (Hall, 1981, p. 58). Mesmo países que partilham a mesma língua podem ter costumes, hábitos e comportamentos diferentes (Giddens, 2010, p. 25). Portanto, é necessário ter consciência da diversificação dos mercados e, conseqüentemente, das práticas de negócios respectivas, pelo que o tipo de competências exigido varia consoante os mesmos (Ross & Whalen, 1999, p. 13).

Assim, a formação auxilia a empresa, e, mais concretamente, os comerciais, a ter capacidades de adaptação cultural e capacidades de negociação nos países para onde exporta. Por exemplo, negociar com um europeu é completamente diferente de negociar com um asiático, portanto tem de existir sensibilidade cultural para lidar com diferentes contextos. De facto, a consciência e adaptabilidade cultural, têm sido reconhecidas como aspectos importantes no âmbito internacional (Ross & Whalen, 1999, p. 12).

Os modos de abordagem e comunicação com os clientes, ideia sublinhada pelos entrevistados e relacionada com a vertente cultural, também têm sido reconhecidos como conteúdos de acções de formação. A formação permite melhorar as capacidades linguísticas dos exportadores (Deng, Menguc, & Benson, 2003, p. 413), evitando que os funcionários tenham problemas de comunicação com o cliente estrangeiro durante o processo de exportação (Aaby

& Slater, 1988 *cit. in* Deng, Menguc & Benson, 2003, p. 413). A gestão da relação com o cliente tem sido enfatizada na literatura como um dos conteúdos de acções de formação (Koksal, 2006; Piercy, Kaleka & Katsikeas, 1998).



**Figura 3 - Considerações teóricas dos entrevistados acerca do nível comercial**

- Área da logística:

Sendo a área da logística uma área mais técnica e específica, de acordo com os entrevistados, as acções de formação desenvolvidas junto dos funcionários devem reflectir isso mesmo, pelo que deverão ter um conteúdo mais técnico, mais específico, centrado no próprio desenvolvimento do trabalho, e que incida sobre a parte organizativa da exportação. Uma entrevistada (Directora de Recursos Humanos, Comércio) afirma mesmo que “a parte logística é uma das partes mais escondidas mas mais relevantes”. Possuir este tipo de competências é importante no sentido em que os funcionários precisam de ter conhecimentos relativamente a como deve ser realizado todo o processo de exportação. Parece ser consensual entre os entrevistados que os funcionários da área da logística devem possuir conhecimentos acerca dos produtos da sua empresa, uma vez que é essencial que saibam o que estão a enviar, e dos procedimentos necessários para estes serem exportados com sucesso. Assim, deverão ser desenvolvidas acções de formação ao nível de *supply chain*. *Supply chain* diz respeito a todo o processo logístico, actividades e recursos, envolvidos na transferência de um

produto/serviço da empresa exportadora para o seu cliente. Todo este processo leva a que seja essencial que os funcionários conheçam os procedimentos necessários relacionados com ele, que passam pelo embalamento de materiais, questões burocráticas, modos de pagamento, modos de transporte, entre outros. Ou seja, é fundamental que as actividades de formação auxiliem os funcionários a conhecerem estes aspectos mais funcionais, documentais e técnicos, que são importantes pois o processo de exportação é complexo, implicando um grande conjunto de exigências que obriga a um conhecimento adequado.

Numa primeira instância, é importante que os funcionários tenham competências a nível das questões de manuseamento e embalamento dos produtos que exportam, pois vai diferir consoante a sua natureza, pelo que, de acordo com os entrevistados, actividades de formação neste sentido são vantajosas para os mesmos.

Sendo a área da logística uma área mais funcional, é também sugerido pelos entrevistados, que as actividades de formação se centrem nas questões burocráticas dos países externos, nomeadamente relativas ao fechar do negócio. Aqui podem ser inseridas competências a nível das questões contratuais e do contexto legal dos países externos, uma vez que vão existindo novos documentos e normas legais, pelo que é necessário ir fazendo actualizações nesse sentido.

Os entrevistados consideraram que as acções de formação devem incidir também sobre modos de pagamento e mecanismos de garantia de operações de crédito, isto é, garantir que o cliente irá pagar. Como exemplo, um dos entrevistados mencionou que é importante que os funcionários da área da logística tenham conhecimentos acerca de cartas de crédito, instrumento do comércio internacional cujo objectivo é providenciar a segurança do comprador e do vendedor, situados em países diferentes. A questão dos modos de pagamento relaciona-se com outro aspecto, a relação com a banca. De acordo com os entrevistados, é importante que os funcionários possuam conhecimentos ao nível dos modos de operação dos bancos bem como ao nível da sua relação com os mesmos, pelo que concordam com formações neste sentido.

De acordo com a Gestão de Recursos Humanos, é igualmente essencial possuir conhecimentos ao nível da expedição dos produtos para os países externos. Aqui falamos essencialmente dos modos de transporte existentes utilizados pelas empresas que são diferentes consoante o tipo de produtos. Há produtos que são expedidos através de barcos, outros de avião, e ainda outros através de contentores, portanto, de acordo com os

entrevistados, acções de formação que se centrem nos modos de transporte utilizados, são relevantes.

Os funcionários da área da logística devem ainda ter conhecimentos acerca da forma como as entidades alfandegárias operam nos mercados externos de modo a que os produtos consigam chegar ao país de destino com sucesso, portanto os entrevistados indicaram que são úteis actividades de formação neste sentido.

As acções de formação desenvolvidas junto destes funcionários, categoria onde se enquadram todos os aspectos referidos anteriormente, são um meio de aquisição de competências que habilita os produtos a chegar ao ponto de destino o mais eficazmente possível. Um dos entrevistados (Director de Recursos Humanos, Indústria) justifica-o, ao afirmar que “a parte logística é uma parte muito técnica, tem muita criticidade porque eu posso ter a minha visão muito clara, posso ter o desenvolvimento do negócio no contacto com o cliente pela via comercial a correr muito bem, portanto até ter as coisas bastante limadas e ter um canal a funcionar muito bem, e o que pode acontecer por vezes é que isto tudo está a funcionar bem e depois quando chega o momento de eu colocar lá o produto, há uma teia de burocracia associada àquele país que me dificulta o fechar do negócio”.

Todos os aspectos referidos pelos entrevistados (ver figura 4) vão ao encontro das perspectivas de diversos autores, que têm mostrado que as acções de formação que incidam na logística, na sua vertente internacional, são vantajosas para as empresas (Zhou, Lin & Li, 2010; Ross & Whalen, 1999). Tem sido reconhecida a importância de ministrar acções de formação que incidam nas características dos produtos da empresa (Samiee & Walters, 1999; Koksál, 2006) e no seu embalamento, marcação e rotulagem (Samiee & Walters, 1999; Ross & Whalen, 1999). As diversas operações bancárias são igualmente um dos conteúdos de acções de formação reconhecidos pela literatura (Koksál, 2006, p. 390) e mencionados pelos entrevistados, assim como os modos de verificação de crédito (Samiee & Walters, 1999, p. 388). Os modos de pagamento e de expedição dos produtos são dois assuntos bastante realçados por diversos autores (Samiee & Walters, 1999; Zhou, Lin & Li, 2010; Koksál, 2006; Ross & Whalen, 1999), indo ao encontro daquilo que são também as considerações dos entrevistados.



**Figura 4 - Considerações teóricas dos entrevistados acerca do nível logístico**

Contribuição da formação para o desempenho e vantagem competitiva das empresas exportadoras

Relativamente ao que é perspectivado pela Gestão de Recursos Humanos acerca do contributo da formação para o desempenho das empresas, todos os entrevistados consideram que o investimento feito nos funcionários tem um impacto bastante positivo nelas. Aliás, a formação terá tanto mais impacto no desempenho quanto mais a empresa investir nela de forma sistemática.

É consensual que faz todo o sentido haver um investimento na formação, em especial em empresas exportadoras, porque é importante existir um conhecimento de todos os factores inerentes à exportação, para que as coisas corram bem. Os mercados não são todos iguais, a legislação também é diferente, por vezes existem barreiras à entrada (tudo isto aliado ao facto de que a distância complica ainda mais todo o processo), portanto é fundamental que todas as pessoas envolvidas tenham consciência destes aspectos.

A formação direccionada para os funcionários envolvidos no processo de exportação é assim percebida como um investimento essencial e indispensável, resultando num melhor desempenho das empresas. Dois dos entrevistados, ambos cujas empresas pertencem ao sector da indústria, realçaram que é necessário que as empresas adequem a formação à sua realidade,

pois a formação não pode ser igual para todas as empresas, mas sim adequada ao seu próprio contexto e necessidades específicas. Portanto, a formação não deve ser uma formação “*one size fits all*”, mas sim uma formação face àquilo que é a realidade e o plano estratégico da empresa e que vá de encontro aos mesmos, tendo assim um impacto muito maior no seu desempenho. Um deles considera que a formação “deve ser uma formação que face àquilo que é o meu plano estratégico vá ao encontro desse mesmo plano” (Director de Recursos Humanos, Indústria). Uma coisa tem de estar perfeitamente alinhada com a outra, isto é, a visão estratégica deve-se reflectir na formação, tendo esta de ser adequada à empresa.

O investimento feito na formação dos funcionários envolvidos no processo de exportação contribui para que as empresas que o fazem se diferenciem daquelas onde esse investimento não é realizado. Essa diferenciação é sentida a vários níveis, contudo para haver essa diferenciação tem de haver esse alinhamento entre formação e estratégia da empresa. Este aspecto vai distinguir qualquer empresa em qualquer sector, contribuindo para a sua vantagem competitiva.

De modo global, os entrevistados consideram que uma empresa que aposte na formação diferencia-se de outra que não o faça pelo sucesso. O sucesso aumenta significativamente pelo facto de haver menos zonas de desconhecimento. A formação significa para os funcionários a aquisição de conhecimentos, competências e *know how*. Um entrevistado realçou que “se a empresa investir nas competências e der formação em conformidade, a empresa tem sucesso. Se não o fizer, não tem” (Director Administrativo e Financeiro, Indústria). Para além disso, uma empresa que aposte em formação vai garantir que consegue concretizar a sua visão, leva-la onde é pretendido e assegurar-se de que faz as coisas bem, pois existe um alinhamento entre a visão estratégica do negócio e as competências dos funcionários.

No fundo, e nas palavras de um entrevistado, “quanto mais os nossos funcionários estiverem preparados para fazerem da melhor forma possível as suas tarefas e desempenharem da melhor forma os seus processos de trabalho, melhor vai ser para as próprias empresas e melhor vai ser também para eles em termos de desempenho” (Director de *Marketing*, Comércio). Todos os membros da empresa, e ela em si como um todo também, têm a ganhar com a aposta na formação, o que contribui para a sua vantagem competitiva em relação a outras.

### 3.3 - As diferentes realidades das empresas estudadas

São agora analisadas as diferentes realidades das empresas estudadas, nomeadamente a sua organização, o seu investimento em formação direccionada para as áreas relacionadas com o processo de exportação, e o impacto desta no seu desempenho e vantagem competitiva.

#### Organização das empresas

Segundo os entrevistados, verificou-se que as empresas estudadas estão organizadas de acordo com as três áreas analisadas, isto é, área estratégica, área comercial e área logística, estando estas directamente envolvidas no processo de exportação. Esta é a realidade para todas as empresas, excepto duas. Nestas duas empresas, ambas do sector da indústria, não existe uma área comercial na verdadeira acepção da palavra. Numa delas não existe de todo, na outra existe um director comercial, contudo este faz somente trabalho de escritório, *back-office*, sendo que quem assume a verdadeira função comercial, no sentido da “venda” dos produtos da empresa, é o Presidente da mesma, ou seja, a área estratégica.

#### O investimento em formação

Ao nível da formação desenvolvida junto destas três áreas, é importante realçar alguns aspectos.

De entre as empresas estudadas, duas delas (uma do sector da indústria, outra do comércio) desenvolvem acções de formação junto das áreas comercial e logística em conjunto, não existindo assim uma especificação nem uma adequação dos seus conteúdos a cada área. O teor das acções de formação que têm sido desenvolvidas nestas empresas, para estas áreas de modo integrado, é discutido mais à frente.

Existem ainda outros dois casos de empresas que merecem atenção pelas particularidades que apresentam, pertencendo ambas ao sector do comércio.

Uma delas não tem apostado em acções de formação junto dos seus funcionários a nenhum dos níveis. Isto acontece porque a empresa encara a sua actividade de exportação como apenas um alargar da zona geográfica onde actua. Isto significa que as operações que a empresa desenvolve para exportar os seus produtos são encaradas como uma réplica daquelas



que já são realizadas em Portugal. Por este motivo, não há uma especificidade muito grande nestes processos, pelo que as acções de formação não são valorizadas como um meio de aquisição de competências úteis para o sucesso da actividade de exportação.

A outra empresa referida também não valoriza acções de formação como ferramenta de aquisição de conhecimentos úteis para o sucesso da exportação, no entanto aposta antes numa formação *on the job*. Nesta empresa, a aprendizagem decorre da experiência ganha no trabalho, resultante da transmissão de conhecimentos dos funcionários mais experientes para os menos experientes. As acções de formação não são algo que se enquadra na empresa por algumas razões. A primeira diz respeito ao facto de ser uma empresa pequena (constituída por apenas 31 pessoas) e bastante recente (nascida em 2010), com todas as suas áreas fortemente interligadas, pelo que todos os funcionários têm de fazer um pouco de tudo. Todos têm de ser polivalentes e trabalhar sincronizados uns com os outros, não estando focados apenas numa tarefa específica. Portanto, devido a este contexto as acções de formação acabam por não ser uma prioridade para a empresa. Outra razão que justifica a falta de investimento em acções de formação refere-se à abordagem dos funcionários em relação às mesmas. Ou seja, muitos funcionários consideram-nas como uma perda de tempo e algo aborrecido, também devido ao facto de muitos deles serem já pessoas mais velhas que consideram que, como conhecem o ramo há vários anos, têm muito *know how* empírico, não tendo mais nada a aprender. Por todos os motivos referidos, esta empresa também não tem apostado em acções de formação.

Nas restantes empresas, as acções de formação desenvolvidas junto dos níveis analisados (estratégico, comercial e logístico) são realizadas de forma individualizada para cada área. As suas especificidades são agora apresentadas.

### Objectivos e conteúdos da formação

#### - Decisores estratégicos:

Relativamente ao investimento em formação desenvolvida junto dos decisores estratégicos das empresas estudadas, existem duas realidades distintas: por um lado, empresas que apostam em acções de formação e, por outro, empresas que não o fazem.

Das empresas analisadas, apenas três têm investido em acções de formação para os seus decisores estratégicos (duas pertencentes ao sector do comércio, a outra à indústria). Estas

acções de formação têm incidido em modos de avaliação dos mercados e em conhecimentos acerca da legislação e tributação dos países externos, pois estes aspectos variam de mercado para mercado. O objectivo é “conhecer esses mercados para saber que propostas hão-de apresentar, consoante as possibilidades de cada sítio” (Directora de Recursos Humanos, Comércio). As acções de formação realizadas nestas empresas têm-se centrado também em conteúdos como gestão, liderança, comunicação, gestão de equipas e, numa delas, em francês, língua importante nos mercados para onde exporta. As acções de formação desenvolvidas nestas três empresas junto dos decisores estratégicos têm como propósito fornecer-lhes competências que os auxiliem a conseguir abranger novos mercados, fugindo um pouco do foco dos mercados e clientes que já têm, conseguindo assim expandir-se para outros.

É importante realçar que a Gestão de Recursos Humanos de uma destas três empresas (a do sector da indústria) mostrou interesse e tem tentado promover ainda mais acções de formação para os seus decisores estratégicos, constituídos pelo Presidente e membros da Administração, no entanto sem sucesso, pois são pessoas constantemente envolvidas no planeamento estratégico da empresa, na entrada em novos mercados e na promoção das actividades da empresa, pelo que a formação vai ficando para segundo plano. Esta realidade pode também justificar o facto de a maioria das empresas estudadas não apostarem em acções de formação para os seus decisores estratégicos.

De resto, as restantes empresas não têm apostado em acções de formação para estes profissionais. Nessas empresas é mais valorizada uma formação *on the job*, isto é, a aprendizagem através da experiência ganha no trabalho. Este tipo de aprendizagem leva a que se vá conhecendo “os clientes locais, as particularidades e as necessidades desses clientes face às exigências dos mercados locais” (Director Administrativo e Financeiro, Indústria). É também importante para estas empresas que os seus decisores estratégicos pensem nela e na sua realidade em termos do que é pretendido alcançar a curto, médio e longo prazo de modo a “adequar o caminho da empresa àquilo que pode ser uma realidade distinta daquilo que existe actualmente” (Director de Recursos Humanos, Indústria).

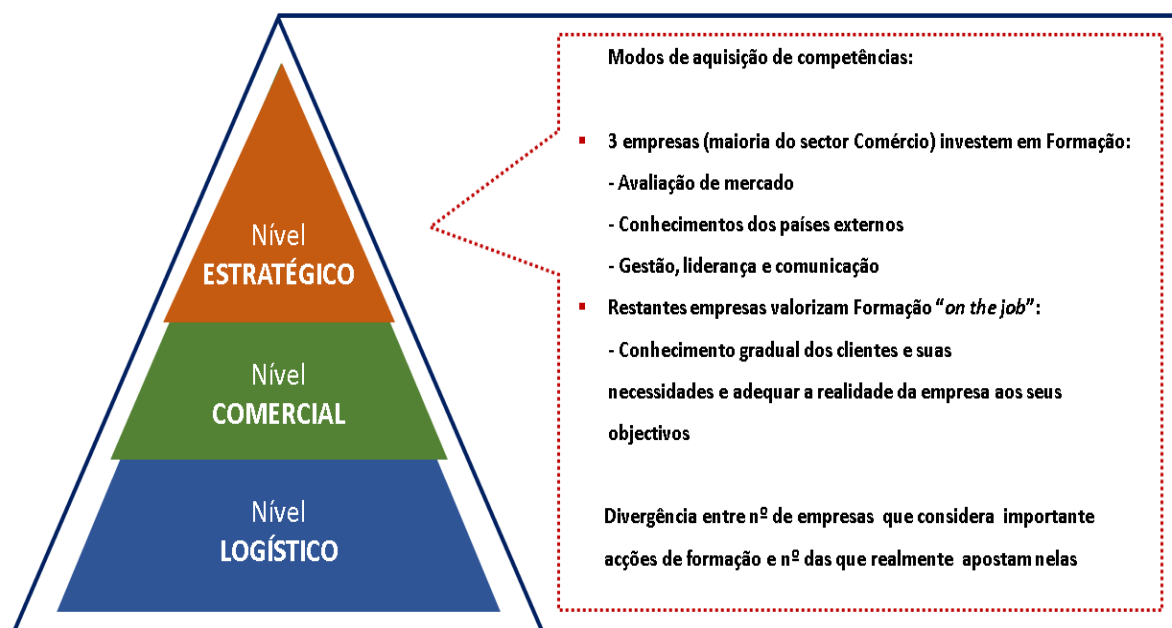
Relativamente à comparação entre aquilo que é perspectivado pelos entrevistados como o ideal e o que acontece de facto nas empresas que representam em termos de formação, existem algumas diferenças. De facto, tanto nas suas considerações como na realidade das empresas, existe uma dualidade: por um lado, a valorização de acções de formação como

meio de aquisição de competências e, por outro, a valorização de uma formação *on the job*, ganha pela experiência. Quanto às considerações, cerca de metade dos entrevistados (mais concretamente, seis deles) são da opinião que as acções de formação são importantes para os decisores estratégicos, sendo um meio adequado de lhes transmitir competências úteis para o sucesso da exportação. No entanto, apenas metade, ou seja, três entrevistados, revelam que, de facto, nas empresas que representam, há uma aposta em acções de formação, sendo que os restantes valorizam mais uma formação *on the job*.

Verificamos assim um certo desfasamento entre aquilo que é perspectivado como o ideal em termos de formação e aquilo que são de facto as práticas das empresas. Tal como já foi referido, uma das justificações para esta situação pode incidir no facto de que estes profissionais estão tão envolvidos em todos os processos da empresa (recaindo sobre si todas as decisões críticas da mesma), que a falta de tempo e a experiência acumulada conduzem à ideia de que o investimento em formação pode ser secundarizado.

É ainda interessante verificar que tanto a maioria das empresas que considera importante desenvolver acções de formação junto dos decisores estratégicos como a maioria das que realmente apostam nelas são do sector do comércio. Tal como referem Samiee & Walters (1999), as empresas de comércio normalmente já possuem conhecimentos de exportação interna (Samiee & Walters, 1999, p. 386), o que pode justificar o interesse deste tipo de empresas em formação junto da área estratégica. Uma vez que já possuem conhecimentos de exportação, podem interessar-se e valorizarem mais questões abrangentes e de âmbito estratégico.

A análise deste nível hierárquico está sintetizada na seguinte figura:



**Figura 5 - Práticas referentes ao nível estratégico**

- Área comercial:

As empresas que investem em acções de formação junto da área comercial fazem-no com o objectivo de fornecer competências a estes funcionários sobre todo o processo comercial desde a primeira abordagem em que o cliente encomenda os seus produtos, de modo a que eles dominem todos os passos relacionados com a venda desde o seu início até à sua expedição. Portanto, o propósito das acções de formação passa não só por fornecer conhecimentos da parte técnica comercial aos funcionários, como também por permitir que estes possam desenvolver o negócio da empresa, através da entrada nos países para os quais é pretendido exportar.

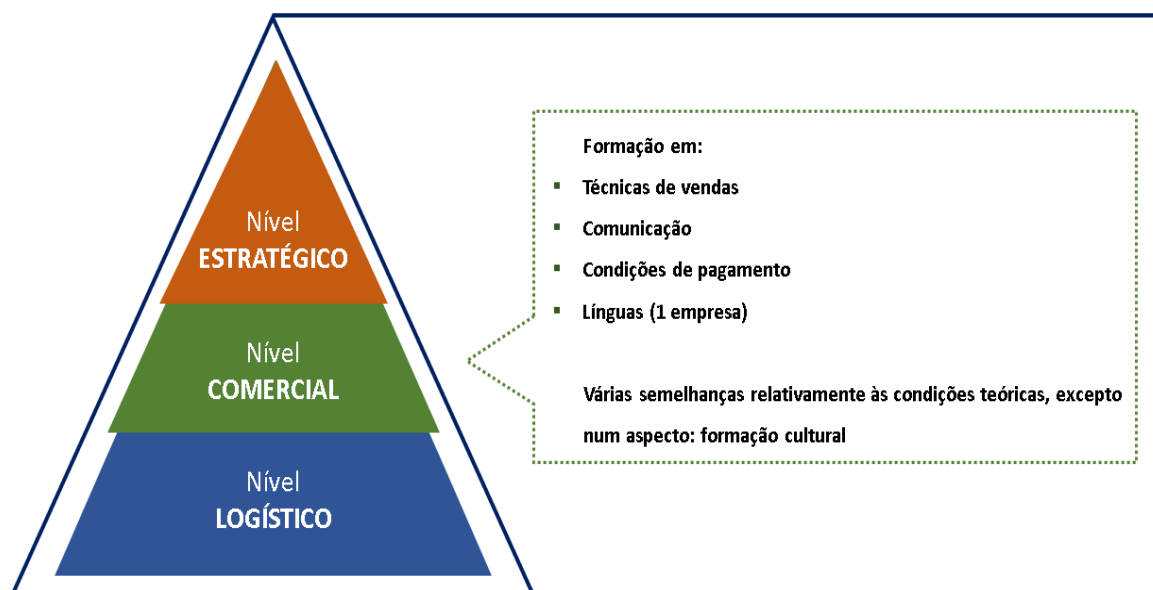
As acções de formação têm incidido em aspectos como técnicas de vendas, cujo objectivo passa por convencer os clientes de que os produtos da empresa exportadora são os melhores, criando uma ligação com eles de modo a vendê-los mais facilmente. O conteúdo das acções de formação tem-se igualmente centrado nos melhores modos de fazer propostas aos clientes, sendo que "as propostas têm de ter preços atractivos, preços que não nos tragam prejuízo, mas que façam com que a nossa empresa tenha uma melhor oferta de mercado" (Directora de Recursos Humanos, Comércio).

As acções de formação também têm incidido em conteúdos como comunicação, leis comerciais e condições de pagamento existentes, de modo a que os funcionários adequem esse tipo de competências conforme o mercado para o qual a empresa exporte. Por fim, uma das empresas desenvolve acções de formação em línguas, nomeadamente em francês, para os funcionários da área comercial.

Relativamente à comparação entre aquilo que é perspectivado pela Gestão de Recursos Humanos como o conteúdo ideal de acções de formação a ser desenvolvido junto destes funcionários e as práticas de formação que existem nas empresas que representam, verificamos bastantes semelhanças, à excepção de um aspecto. Enquanto os entrevistados valorizam bastante a formação cultural, nomeadamente incidindo nos diferentes códigos culturais e de conduta existentes, como algo fundamental em termos de conteúdos de acções de formação, nas empresas que representam não é valorizado esse tipo de formação. Apenas uma empresa (do sector da indústria) revelou desenvolver acções de formação em línguas, aspecto também relacionado com a cultura de um país, o que é importante, na medida em que a falta de conhecimentos em línguas estrangeiras é uma das razões para o declínio da competitividade internacional das empresas (Beamish & Calof, 1989, p. 554). No entanto, duas pessoas de diferentes origens culturais podem não se compreender mesmo se ambas falarem uma língua comum, ou se, pelo menos, uma delas compreender a língua do outro. Isto acontece porque as palavras e expressões podem ser interpretadas de modos diferentes por diferentes pessoas, pois os códigos culturais e de conduta são distintos. A este aspecto acrescem ainda as diferenças culturais em matéria de sinais não-verbais (Rego, 2010, p. 39), o que demonstra a importância das acções de formação que incidam na vertente cultural, e que vão para além das questões linguísticas.

Existe assim um desfasamento relevante entre o que é perspectivado como ideal pelos entrevistados e o que realmente acontece nas empresas, dado a formação cultural ter sido um tópico bastante mencionado.

Em suma, a análise deste nível permite destacar os seguintes aspectos:



**Figura 6 - Práticas referentes ao nível comercial**

- Área da logística:

A área da logística é uma área muito específica, mais do que qualquer outra, pelo que as empresas analisadas que têm investido em acções de formação para esta área fazem-no com o propósito de transmitir aos seus funcionários competências técnicas necessárias para o dia-a-dia, permitindo assim que estes saibam os passos a dar desde a venda dos produtos até à sua expedição. Um dos entrevistados afirma que realmente estas “pessoas necessitam de ter uma formação muito específica” (Director de Recursos Humanos, Indústria). A formação tem assim incidido a nível do *supply chain*. O objectivo da formação nesta área é possibilitar que os funcionários conheçam as etapas deste processo de modo a serem mais eficazes no seu trabalho.

As acções de formação têm incidido também sobre questões burocráticas e administrativas relacionadas com o processo de exportação, ou seja, aspectos técnico-burocráticos da exportação para os mercados de destino. Têm-se centrado em conhecer a exigência documental dos mercados-alvo, pelo que as acções de formação a este nível têm como objectivo fornecer conhecimentos aos funcionários daquilo que é o processo administrativo de exportação para que os produtos consigam chegar ao destino.

Verificou-se que as empresas têm investido em acções de formação que têm incidido sobre os modos de manuseamento de materiais, modos de embalagem e modos de etiquetagem. De

Rafaela Gonçalves, ISCSP-UL (2016)

modo a dar a conhecer como funcionam as entidades, nomeadamente as alfândegas e o circuito bancário, as empresas têm também apostado em acções de formação que versam sobre as diferentes taxas alfandegárias/aduaneiras e os modos de desalfandegamento.

A área legal é uma área a que as empresas também têm prestado atenção, pelo que as acções de formação têm incidido sobre diversas questões legais, pois os produtos têm de ser etiquetados com as referências correctas. É importante conhecer como os mercados externos funcionam porque pode haver restrições ou condições legais específicas das quais é preciso estar consciente.

Os diferentes modos de pagamento são igualmente um tópico que tem sido abordado nas actividades de formação. Este tipo de conteúdo permite que os funcionários conheçam, entre outras coisas, a melhor forma de acautelar riscos de crédito, sobretudo para países fora da União Europeia (seja, por exemplo, através de remessa documentária, carta de crédito, entre outros).

Ao nível da expedição, as acções de formação têm recaído sobre os diferentes modos de expedição, podendo depois a empresa adequar o que é mais favorável para si. Estes conhecimentos permitem aos funcionários saber qual o melhor meio de expedição para a empresa, de acordo com a sua natureza e a natureza dos produtos (por exemplo, se é mais adequada a via marítima ou a via terrestre) e conhecer a melhor forma de contactar transportadoras. Deste modo, permitem aos funcionários ter conhecimentos das técnicas mais específicas da área da expedição.

Uma das empresas revelou que tem apostado em formação ao nível de ferramentas informáticas, nomeadamente *Excel*, pois existem sempre actualizações e coisas para aprender. Nesta empresa já foi dada também formação em *Project*, que foi importante no sentido em que o pessoal da área logística tem de saber todas as etapas do processo que estão para trás, a realização do projecto, o seu desenvolvimento na área comercial e a sua concretização na área de produção. Ou seja, estes funcionários têm de conhecer todo o planeamento do projecto feito nesta ferramenta informática, que é útil a todas as áreas funcionais da empresa pois o projecto passa por todas elas.

Uma das empresas referiu que tem desenvolvido acções de formação junto da APLOG, Associação Portuguesa de Logística, que têm como objectivo reforçar o conhecimento logístico dos profissionais, desenvolvendo o seu conhecimento técnico e operacional.

Verificou-se que o conteúdo das acções de formação em que os entrevistados consideram adequado investir no contexto das empresas exportadoras vai ao encontro daquilo que são as práticas das empresas. Ou seja, os entrevistados não só identificam esses conteúdos como importantes a desenvolver, como as empresas em que se inserem apostam de facto nos mesmos. E aqui referimo-nos a tópicos como o *supply chain*, modos de manuseamento e embalagem dos produtos, questões burocráticas, legais e contratuais, modos de pagamento e expedição, e questões alfandegárias.

Foi também possível verificar que a área da logística é a área na qual as empresas estudadas têm investido mais em acções de formação, mais do que qualquer outra, o que parece sugerir que apostam mais nos aspectos técnicos e operacionais do processo de exportação, dando mais ênfase à formação direccionada para estes profissionais (ver figura 7). Este ponto vai de encontro à literatura, pois, de acordo com Zhou, Lin & Li (2010), um dos objectivos principais da formação é fornecer conhecimentos acerca das competências práticas do processo de exportação (Zhou, Lin, & Li, 2010, p. 207).



**Figura 7 - Práticas referentes ao nível logístico**

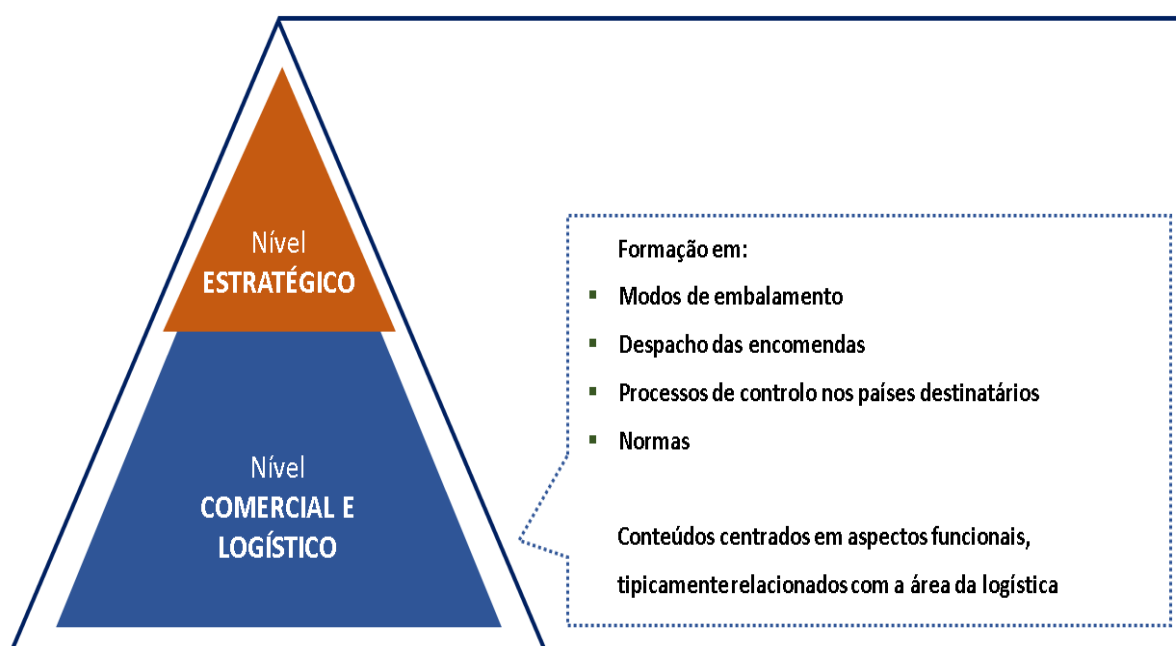


- Área comercial e logística em conjunto:

Tal como já foi mencionado, duas das empresas analisadas (uma do sector da indústria, a outra do comércio) investem em acções de formação junto das áreas comercial e logística em conjunto, não existindo assim uma especificação dos seus conteúdos a cada área de forma individual. Uma delas tem apostado em acções de formação que incidem nas formas de embalamento, de despacho das encomendas e nos processos de controlo nos países destinatário. Aqui o objectivo é adquirir conhecimentos que permitam despachar as encomendas correctamente e ter a certeza de que são recebidas no destino devidamente. A outra empresa tem investido antes em acções de formação que se têm centrado nas diversas normas existentes e que vão sofrendo actualizações, nomeadamente normas de qualidade, de sustentabilidade, do ambiente, entre outras. A sua Directora de Recursos Humanos afirma que “quando um comercial está a vender ou quando uma pessoa da logística está a organizar o transporte, tem que ter essas situações em consideração, portanto só aí terá mesmo de ter formação técnica adequada para desenvolver o seu trabalho” (Directora de Recursos Humanos, Indústria).

É possível verificar que, mesmo nestas empresas que desenvolvem acções de formação junto das áreas comercial e logística, não fazendo distinção entre os seus funcionários, os conteúdos das mesmas centram-se em aspectos mais específicos e funcionais. Estes aspectos estão tipicamente relacionados com a área da logística, o que confirma que de facto as empresas estudadas valorizam bastante este tipo de tópicos, direccionando a formação nesse sentido.

Todos estes aspectos estão sintetizados na seguinte figura:



**Figura 8 - Práticas referentes aos níveis comercial e logístico**

#### Contribuição da formação para o desempenho e vantagem competitiva das empresas

As empresas estudadas revelaram que a formação é sempre uma mais-valia e um investimento que tem retornos a longo prazo, pelo que os custos inerentes acabam por ser compensados. E para além de ser importante, esse investimento é necessário para o bom funcionamento das empresas. Verificamos então que, de acordo com as empresas analisadas, a formação desenvolvida junto dos funcionários tem sempre um impacto positivo no desempenho das empresas, contribuindo para o seu sucesso.

A aposta na formação dos funcionários envolvidos no processo de exportação contribui para que as empresas que o fazem se diferenciem daquelas onde esse investimento não é feito. Acaba por ser um ciclo: se não há investimento, não há retorno, e se não há retorno a empresa não cresce, crescem os seus concorrentes, e ela fica para trás. As empresas estudadas referiram que os aspectos onde é sentido o impacto da formação contribuem para a sua vantagem competitiva. Isto acontece porque uma empresa que tenha um bom desempenho alcançado através da formação desenvolvida, será distinguida de outras onde a formação não é tão valorizada. Portanto, o impacto positivo que a formação tem no desempenho das empresas leva a que estas se diferenciem de outras onde não há esta aposta, contribuindo assim para a sua vantagem competitiva.

A formação tem impacto a dois níveis: por um lado, nas funções dos funcionários e, por outro, na empresa em geral, como um todo. Ou seja, há um impacto ao nível dos conhecimentos que os funcionários retêm e aplicam na sua função, no seu dia-a-dia, e ao nível de como isso é transformado num bom desempenho geral da empresa.

Ao nível dos funcionários, as empresas estudadas sentem que as acções de formação contribuem para que estes se tornem mais dinâmicos, rápidos e eficazes. Os produtos chegam ao seu destino de forma eficaz, mais rápida e com mais segurança. Se as empresas tiverem a garantia de que os produtos foram enviados correctamente (pois os seus funcionários têm competências para que isso aconteça), então se algo correr mal as empresas sabem que a responsabilidade não será sua. Isso torna-as mais eficazes e mais rápidas, o que contribui para a sua vantagem competitiva.

Quando eventualmente surge algum problema ou uma situação inesperada, os funcionários conseguem mais facilmente descobrir alternativas, respondendo de forma mais rápida e eficaz, conseguindo assim cumprir o *timing* necessário. Isso só é possível porque têm competências e ferramentas que lhes permitem agir rapidamente.

Por outro lado, os funcionários tornam-se também mais motivados porque sentem que a formação é um investimento que a empresa faz em si. A motivação dos funcionários foi um aspecto referido como sendo um impacto positivo da formação no desempenho das empresas, contribuindo para a sua competitividade em relação a outras. As empresas que apostam em acções de formação para os seus funcionários contribuem para que estes se tornem mais motivados. A formação é um investimento que, nas palavras de uma entrevistada, “para a motivação é extremamente importante, não só no desempenho da função, mas na motivação que a pessoa sente, que não está estagnada, tem evolução, vai adquirindo actualização de conhecimentos, participação, e isso é bastante importante” (Directora de Formação, Comércio).

Para além da motivação, através da formação, os funcionários têm um crescimento profissional muito positivo, tendo peso no mercado e sendo importantes para o negócio.

Uma vez que os funcionários envolvidos no processo de exportação estão bem oleados, sabem o que têm de fazer, como fazer e em que alturas fazer, as coisas correm bem. É positivo para as empresas saberem que podem contar com eles e que todo o processo vai correr bem. Outro aspecto relacionado com este, e sentido pelas empresas como um factor de vantagem competitiva, é o facto de que uma empresa que aposte em formação evita os acidentes de

trabalho, pois os funcionários têm competências ao nível do manusear dos equipamentos e materiais. Existe assim um controlo muito restrito no processo, pois as pessoas têm um *know how* que lhes permite conhecer muito bem aquilo que estão a manipular.

Quanto às empresas, de modo geral, as empresas analisadas consideram que a formação contribui para o seu desempenho a diversos níveis. Numa primeira instância, a aposta na formação aos funcionários contribui para que as empresas consigam continuar a vender os seus produtos para os mercados, pois têm funcionários com mais competências. A formação contribui também para resultados financeiros e de negócios, nomeadamente o aumento das vendas e das encomendas das empresas. Por outro lado, o facto de os funcionários possuírem mais competências permite às empresas saírem da sua zona de conforto, no que diz respeito a deixarem de estar tão focadas em determinados clientes e mercados, conseguindo ter alguma vontade de arriscar, mais concretamente expandindo-se para outros mercados ainda não explorados por si. Existindo um conhecimento aprofundado acerca da realidade dos países para onde as empresas exportam, através do investimento em formação, esse desenvolvimento de competências permite facilitar e alavancar a actividade de exportação, permitindo desenvolvê-la em locais diferentes. Ou seja, estando os funcionários formados com as competências necessárias, torna-se mais fácil para a empresa conseguir expandir a sua actividade para novos mercados. Havendo conhecimentos e competências, estes podem ser replicados noutras situações e locais de modo mais eficaz, o que é um valor acrescentado para a empresa.

As empresas estudadas referiram que a formação contribui igualmente para que consigam cumprir os objectivos e prazos estabelecidos no que diz respeito ao envio dos produtos para os clientes. É fundamental cumprir prazos de modo a que o cliente fique satisfeito, e, com a formação devida, melhora-se muito o trabalho dos funcionários neste sentido. O cumprimento dos prazos tem evidentemente impacto no negócio, pois se estes não forem cumpridos, a empresa tem de acarretar com uma série de custos desnecessários, tais como multas, por exemplo. Uma entrevistada considera que “a formação é fundamental para que eles (funcionários) consigam ser eficazes no cumprimento dos objectivos, eficazes no cumprimento dos prazos que têm que cumprir” (Directora de Recursos Humanos, Indústria). Também relacionado com este aspecto é a questão do *follow up* das encomendas. Este acompanhamento só é possível quando os funcionários conhecem todas as etapas do processo de exportação.

Os dois aspectos referidos levam a que haja um aumento da confiança dos clientes nas empresas porque sabem que, à partida, as coisas correm bem. Isto porque os funcionários estão dentro dos assuntos, sabem o que estão a enviar e para onde. As empresas conseguem também prestar um melhor serviço aos mesmos do que aconteceria se estas não apostassem em acções de formação. Uma das empresas referiu até outro aspecto, que considera contribuir para a sua vantagem competitiva: já são os clientes que procuram a empresa e não tanto ao contrário. A Responsável pelo departamento de Controlo e Qualidade desta empresa afirma “claro que nós procuramos clientes, todas as empresas precisam de procurar clientes, mas nós já não estamos tão preocupados com isso, porque os clientes já nos procuram, portanto significa que estamos a trabalhar bem” (Responsável pelo Departamento de Controlo e Qualidade, Comércio). Isto tem sido possível devido ao nível de competências e conhecimentos dos funcionários.

Algumas empresas referiram que a formação investida nos seus funcionários contribuiu para que estas crescessem, mais concretamente em número de funcionários. Isto acontece porque a empresa, ao ter funcionários com conhecimentos e competências adequadas, tem um impacto positivo no seu desempenho, pelo que consegue recrutar cada vez mais trabalhadores e crescer de ano para ano.

A formação é também positiva não só pelos conhecimentos que se adquirem, mas também por causa do encontro, que pode ocorrer, com outros colegas de outras empresas que têm as mesmas preocupações. Um dos entrevistados considera que “trocar experiências acaba por ser um motivo para partilhar situações, partilhar dificuldades e encontrar situações comuns” (Director de Recursos Humanos, Indústria).

Duas das empresas analisadas referiram que aquilo que as diferencia de outras é o facto de possuírem uma equipa de assistência técnica/pós-venda. Ou seja, estas empresas não só produzem e entregam os seus produtos aos clientes, como também têm uma equipa de assistência que vai para além disso. Esta é constituída por funcionários que, com a formação que vão recebendo, podem aperfeiçoar os produtos da empresa em conjunto com as equipas técnicas dos seus clientes. O Director Administrativo e Financeiro de uma destas empresas refere que “tudo isso só é possível se os nossos técnicos estiverem devidamente formados, e portanto isso é algo que o cliente final aprecia muito, e porquê? Porque os nossos concorrentes, os poucos que ainda existem, que são as multinacionais sobretudo em Espanha, já não fazem esse serviço”. E prossegue, afirmando que “essa vantagem que é ter assistência

técnica, sem formação não existiria, logo a sobrevivência ou empenho da empresa ficaria muito posto em causa” (Director Administrativo e Financeiro, Indústria). Portanto, é devido ao fato de os funcionários terem competências e conhecimentos que estas empresas conseguem assegurar um bom nível de serviço. Uma das empresas sublinhou ainda uma ideia importante que diz respeito à ligação entre formação e a visão da empresa. A formação permite alinhar aquilo que é a visão da empresa com as necessidades operacionais, de modo a que uma coisa esteja em harmonia com a outra. Um desempenho de sucesso é reflexo da formação e da visão e, mais importante, da formação associada à visão.

Verificamos assim que a chave é crescer, fazer crescer o negócio, a empresa e os seus colaboradores. A formação é essencial, todas as partes envolvidas beneficiam com o investimento nela, tendo sempre impacto no desempenho das empresas.

No fundo, as empresas estudadas concordam que se diferenciam de outras onde não haja um investimento em formação através do seu sucesso, nomeadamente do sucesso da actividade de exportação. “A formação é essencial para que a empresa tenha sucesso, o investimento é muito mas é necessário” (Directora de Recursos Humanos, Comércio). Contudo, uma das empresas analisadas considera que ainda tem algum caminho a percorrer no campo da formação, podendo apostar ainda mais em acções de formação, crendo que dessa forma se iria distinguir muito mais. Isto demonstra que, ainda que haja espaço para um maior investimento em formação, existe a consciência da sua importância.

Verificou-se que aquilo que é perspectivado pelos entrevistados acerca do contributo da formação para o desempenho e vantagem competitiva das empresas exportadoras de modo geral vai de encontro ao impacto real da formação sentido pelas empresas estudadas, ou seja, é sempre um impacto positivo. O sucesso alcançado com a aposta em formação demonstra a sua importância e que uma empresa pode ser bem-sucedida quando investe nas competências da sua essência, as pessoas.

Em suma, pudemos verificar que a contribuição da formação se faz sentir no desempenho das empresas, e consequentemente na sua vantagem competitiva, em duas vertentes: no desempenho dos funcionários e no desempenho da empresa em geral.

Tal como foi mencionado pelos entrevistados, a nível individual dos funcionários, a formação contribui para que estes se tornem mais rápidos e eficazes. A eficácia organizacional é um dos conceitos mais complexos no estudo das organizações, pois existe grande dificuldade em

defini-lo adequadamente (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957, p. 534). Devido à complexidade do conceito, os investigadores têm distinguido três vertentes de eficácia: relacionada com a tarefa/objectivos, que diz respeito aos resultados e à eficiência; relacionada com a estrutura organizacional, que inclui as características organizacionais, satisfação dos membros, motivação, canais de comunicação, entre outros; e a adaptação ambiental, que diz respeito à flexibilidade, adaptação a longo prazo e sobrevivência (Kanter & Brinkerhoff, 1981, p. 322). Apesar da dificuldade em analisar a eficácia de uma organização, ela tem sido uma das medidas, a par da eficiência, utilizada para avaliar o desempenho de exportação (Aaby & Slater, 1989; Madsen, 1987; Shoham, 1991 *cit. in* Shoham, 1998, p. 59). Por outro lado, verificamos que a motivação (tópico igualmente abordado pelos entrevistados) está relacionada com a eficácia, podendo ser estimulada pelo investimento nos funcionários através de formação. Manter uma força de trabalho motivada é extremamente importante para aumentar o valor do capital humano das empresas, reduzir a taxa de atritos e reter os profissionais na empresa (Murthy & Abeysekera, 2007, p. 93). Trabalhadores motivados dispõem de maior probabilidade de serem altamente produtivos (Bilhim, 2004, p. 192), pois hoje em dia as pessoas valorizam não só o seu salário, mas também todos os factores ao seu redor, sejam eles formação, condições de trabalho, benefícios, entre outros. Estes aspectos ligam-se aos factores extrínsecos e intrínsecos da motivação. Os factores extrínsecos têm na sua tradição Henry Murray que valoriza este tipo de aspectos, tal como o salário. Por outro lado, Elton Mayo, autor principal que enfatiza os factores intrínsecos da motivação, valoriza o facto de gostar do que se faz. Esta última abordagem centra-se em formas de enriquecer o conteúdo dos cargos e em dar aos indivíduos responsabilidades, aumentando a sua noção de compromisso e satisfação no trabalho (Bilhim, 2004, p. 194), onde claramente a formação se enquadra como um meio de enriquecer o teor dos postos de trabalho dos funcionários, contribuindo para que estes tenham mais responsabilidades e gostem do que fazem.

Por outro lado, o impacto da formação é sentido igualmente nas empresas de modo geral. Aqui referimo-nos não só à continuidade da actividade de exportação, sentida pelas empresas, sendo esta uma variável não-financeira utilizada para avaliar o desempenho de exportação (Brooks & Rosson, 1982 *cit. in* Shoham, 1998, p. 59), mas também ao aumento das vendas e encomendas. As vendas e os lucros associados são geralmente as variáveis financeiras mais utilizadas para medir o desempenho de exportação (Kaynak & Kuan, 1993; Shoham, 1996 *cit. in* Lages, 2000, p. 32; Cavusgil & Zou, 1994, p. 4).

Outros aspectos que foram referidos pelas empresas e que estão evidentes na literatura dizem respeito à entrada em novos mercados e ao cumprimento de objectivos. Estes dois aspectos são duas medidas não-financeiras que têm sido utilizadas para medir o desempenho de exportação (Shoham, 1998; Cavusgil & Zou, 1994; Katsikeas, Piercy & Ionnidis, 1996 *cit. in* Lages, 2000, p. 32), sobre os quais a formação exerce um impacto positivo.

O serviço pós-venda também é identificado como um factor com impacto no desempenho e vantagem competitiva, sendo que as empresas que dispõem deste serviço são mais susceptíveis de terem um melhor desempenho de exportação, contribuindo para a sua vantagem em relação às outras. Este aspecto abre a perspectiva para o argumento que revela que a competitividade também se baseia em questões do serviço da empresa e não exclusivamente em aspectos mais clássicos de custo/preço (Piercy, Kaleka, & Katsikeas, 1998, pp. 384, 385).

### 3.4 - Factores explicativos

De acordo com os resultados obtidos, é possível verificar, em primeiro lugar, algumas regularidades quanto aos sectores analisados em dois aspectos. Relativamente à formação desenvolvida junto da área estratégica das empresas, foi possível verificar que tanto a maioria das empresas que considera importante desenvolver acções de formação junto desta área como a maioria das que realmente apostam nelas são do sector do comércio. Por outro lado, o sector do comércio aparece novamente em destaque no sentido em que as duas empresas que não apostam em acções de formação para os seus funcionários se inserem neste sector. Esta aparente incongruência torna difícil a identificação de um padrão claro que pudesse ser de futuro explorado em estudos quantitativos.

Para além dos sectores de actividade a que as empresas pertencem, outros aspectos parecem ter influência nos resultados, nomeadamente a dimensão das empresas, o desenvolvimento da actividade de exportação e o seu modo de encarar este processo.

Quanto à dimensão, referimo-nos aqui à empresa que não valoriza acções de formação, apostando antes numa formação *on the job*, ganha pela experiência. Como já foi referido, as acções de formação não são valorizadas devido ao facto de ser uma empresa recente e pequena em número de funcionários, onde todos têm de fazer um pouco de tudo, não existindo uma grande especificidade de tarefas.



O factor “dimensão” é confirmado pela literatura como um dos determinantes principais das características das estruturas organizacionais. A investigação mais influente sobre este tema é conhecida pelos “estudos de Aston”, que concluíram que as organizações de maior dimensão apresentam maiores níveis de estruturação das actividades, isto é, maiores níveis de especialização, formalização e standardização, em comparação com as organizações de menores dimensões. Importa explicar o que é entendido por especialização, formalização e standardização. Especialização diz respeito ao grau de divisão do trabalho em papéis especializados; formalização é o grau de instruções e de procedimentos escritos; a standardização diz respeito ao grau de standardização das regras e dos procedimentos. Ou seja, quanto maior a organização, mais estruturadas estarão as suas actividades (Clegg, 1998, pp. 61, 62, 63). A empresa em questão é pouco estruturada, o que faz com que não valorize acções de formação. De facto, as investigações têm demonstrado que o tamanho das empresas tem um impacto significativo no seu interesse em adquirir competências (Zhou, Lin, & Li, 2010, p. 198), sendo que as empresas maiores mostram mais interesse na aquisição de competências de exportação através de formação, em virtude dos seus recursos superiores (Samiee & Walters, 1999 *cit. in* Zhou, Lin & Li, 2010, p. 198).

Relativamente ao factor “desenvolvimento da actividade de exportação”, referimo-nos a uma das empresas que desenvolve acções de formação junto da área comercial e logística em conjunto, e não aposta em formação para a área estratégica. Estes aspectos são justificados pela empresa pelo facto das exportações só ocorrem em alturas muito específicas do ano, uma vez que, na maioria do tempo, a empresa se dedica exclusivamente ao mercado nacional. A falta de aposta em acções de formação para a área estratégica e o seu desenvolvimento de forma conjunta, sem qualquer especificação, para as áreas comercial e logística, parece ser justificada pelo estágio de desenvolvimento da empresa. Isto é, empresas em diferentes estágios de desenvolvimento de exportação têm atitudes diferentes face ao interesse em formação de exportação. Quanto maior o desenvolvimento de exportação, mais interessadas são as empresas na formação de competências e conhecimentos de exportação (Samiee & Walters, 1999 *cit. in* Zhou, Lin & Li, 2010, p. 199), o que não se verifica nesta empresa, que demonstra um desenvolvimento menor, só exportando esporadicamente. Ao comparar empresas exportadoras esporádicas e regulares, tem-se verificado que de facto as esporádicas exibem um interesse significativamente menor em formação de exportação em comparação com as regulares (Samiee & Walters, 2002, p. 92), o que vai de encontro ao que sucede nesta empresa.

O modo de encarar o processo de exportação parece ter também influência nos resultados.

Referimo-nos aqui à empresa que não tem apostado em acções de formação junto dos seus funcionários a nenhum dos níveis, pois encara a sua actividade de exportação como apenas um alargar da zona geográfica onde actua. Quando as empresas encaram a exportação como simplesmente uma expansão das actividades nacionais, a distinção entre as operações domésticas e de exportação torna-se cada vez menos evidente. A empresa não demonstra assim desenvolver um grande planeamento relativo à exportação porque a encara como uma extensão das operações nacionais. Tem sido demonstrado que as empresas que desenvolvem um planeamento de exportação exibem um maior interesse na aquisição de conhecimentos de exportação (Samiee & Walters, 1999, pp. 380, 386), o que não acontece neste caso, justificando assim a não valorização de acções de formação pela empresa.

## Conclusões

A internacionalização das empresas e a extensão das suas actividades económicas externas colocaram novos desafios, especialmente novas exigências para as pessoas que fazem parte deste processo. Isto acontece porque têm de lidar com clientes e mercados com realidades e objectivos diferentes. Portanto, torna-se necessário que detenham competências que lhes permitam gerir todo este processo.

Esta investigação propôs caracterizar de que forma o facto de as empresas serem internacionalmente activas, nomeadamente a nível da exportação, leva a que dêem importância à aquisição por parte dos seus funcionários, de competências úteis para o sucesso desta actividade. Esta aquisição de competências foi abordada em termos de formação desenvolvida junto das áreas estratégica, comercial e logística. Tem sido demonstrado que a formação é o modo mais adequado de aquisição de competências e conhecimentos de exportação, sendo também uma forma de acompanhar os tempos em rápida mudança, característica do actual quadro económico e social. Verificou-se que, e dando resposta ao objectivo geral da investigação, a formação desenvolvida em empresas exportadoras é de facto afectada pelo facto de estas se inserirem no mercado internacional, uma vez que os seus conteúdos são direccionados para temas relevantes para o contexto internacional.

A principal conclusão da presente investigação prende-se então com a importância da aquisição de conhecimentos ligados ao processo de exportação, adequados ao tipo de envolvimento de cada funcionário neste processo. Verificámos que a nível estratégico, vale a pena ter conhecimentos mais gerais e abrangentes sobre os mercados externos, nomeadamente o seu enquadramento legal, político, económico e cultural, conhecimentos do próprio processo de exportação, desde avaliação e entrada em mercados, e conhecimentos de gestão, como liderança e comunicação. Estes conhecimentos são úteis na medida em que permitem conhecer o país/mercado para onde a empresa pretende exportar e ter uma abordagem estratégica ao nível do caminho que ela pretende seguir.

A nível comercial importa receber formação a nível das abordagens comerciais e de vendas, da comunicação com os clientes e da vertente cultural/linguística. Este tipo de competências é importante no sentido em que possibilitam a estes funcionários pôr em prática o que foi delineado a nível estratégico, isto é, saber como vender os produtos da empresa, consoante as

diferentes particularidades dos mercados. A área comercial acaba por ser o nível intermédio que faz a ligação entre a área estratégica e a logística.

Por sua vez, constatou-se que a formação direccionada para o nível logístico se centra em aspectos mais operacionais, desde o manuseamento/embalamento de materiais, questões técnico-burocráticas, aos modos de pagamento e transporte. Estes conhecimentos são essenciais pois permitem que os funcionários consigam colocar os produtos nos mercados de destino, que diz respeito à última etapa de todo o processo de exportação. Um aspecto importante diz respeito à grande valorização por parte das empresas dada às acções de formação direccionadas para estes funcionários. Verificou-se que esta é a área na qual as empresas estudadas têm investido mais em formação, o que demonstra a sua maior aposta nos aspectos técnicos e operacionais do processo de exportação.

Apesar de a Gestão de Recursos Humanos de todas as empresas estudadas valorizarem a formação desenvolvida em empresas exportadoras, os resultados obtidos indicaram existir alguns desfasamentos relativamente àquilo que são as práticas existentes nas empresas que representam. Por exemplo, duas delas não desenvolvem acções de formação junto dos funcionários das três áreas. Relativamente às restantes, apenas três empresas desenvolvem acções de formação junto dos funcionários da área estratégica, no entanto o dobro destas considerou-as importantes. O outro tipo de desfasamento diz respeito ao conteúdo das acções de formação direccionadas para a área comercial entre o que é considerado adequado e as práticas das empresas. Referimo-nos aqui à vertente cultural, bastante valorizada como conteúdo a ser administrado nas acções de formação, mas não posto em prática na mesma medida pelas empresas.

Percebemos, também, com apoio nos resultados obtidos, que as empresas encaram o factor humano e o investimento no mesmo como uma fonte de um desempenho superior e diferenciado de outras empresas, ultrapassando-as a nível de concorrência e competitividade. O investimento no desenvolvimento do capital humano é crítico para o sucesso dos negócios e tem o potencial de representar uma fonte de vantagem competitiva para as empresas.

No presente quadro de globalização e da internacionalização de cada vez mais empresas, estas competem agora globalmente entre si. Num ambiente competitivo, torna-se essencial saber gerar vantagens competitivas. O investimento realizado no desenvolvimento dos recursos humanos das empresas através da aquisição de competências por parte dos funcionários apresenta-se como uma dessas vantagens.

Uma ideia também sublinhada diz respeito à importância de a formação estar em consonância com a visão e estratégia da empresa, sendo fundamental adequá-la à realidade da organização e às suas necessidades específicas.

Relativamente aos sectores analisados foi possível verificar algumas regularidades quanto à formação desenvolvida junto da área estratégica e quanto às empresas que não apostam em acções de formação para os seus funcionários. Em ambos os casos, o sector do comércio aparece em destaque. Verificou-se também a influência de outros três aspectos: a dimensão das empresas, o nível de desenvolvimento da actividade de exportação e o modo de as empresas encararem o processo de exportação, isto é, o planeamento (ou falta dele) relativo a este processo.

Com base nesta investigação foi possível constatar também que, para além da formação, existem outras práticas que as empresas podem igualmente ter em conta, nomeadamente a selecção e a formação *on the job*. O modo como os recursos humanos são seleccionados, desenvolvidos, compensados e motivados irá ter um grande impacto no subsequente desempenho das exportações (Gomez-Mejia, 1988, p. 493). Vários estudos têm demonstrado que as actividades de selecção e formação estão frequentemente ligadas à produtividade e ao desempenho das empresas (Kleiner et al., 1987; Russell et al., 1985; Terpstra & Rozell, 1993 *cit. in* Youndt, Snell, Dean, Jr & Lepak, 1996, p. 838).

Por sua vez, a formação *on the job* também acaba por ser uma alternativa comum de aquisição de conhecimentos de exportação, sendo uma abordagem mais simples e menos dispendiosa que a formação (Samiee & Walters, 2002, p. 89).

Esta investigação possui algumas limitações que poderão servir de ponto de partida para próximos estudos. Em primeiro lugar, a técnica de recolha de dados eleita é útil, no entanto não permite fazer generalizações. Assim, as conclusões dizem respeito apenas aos contextos organizacionais estudados, não podendo ser extrapoladas para os demais.

Outro factor diz respeito ao facto de a investigação ter sido conduzida apenas em empresas pertencentes ao tecido empresarial português, pelo que será interessante analisar empresas ligadas a grupos empresariais estrangeiros, de modo a averiguar semelhanças e diferenças em termos de formação. De igual modo, analisar empresas pertencentes a outros sectores, como por exemplo, serviços, construção ou energia, possibilitaria um maior conhecimento acerca dos mesmos e a verificação de diferenças e semelhanças entre si.

Seria igualmente importante que mais estudos fossem desenvolvidos no âmbito da formação em empresas exportadoras. No decorrer da investigação, percebeu-se que este tema é geralmente abordado como tópico integrante das pesquisas efectuadas sobre exportação, e não como tema principal das mesmas.

Por fim, é de notar que a fonte de informação foi exclusivamente o discurso dos gestores responsáveis pela área funcional da formação. A diversificação dos entrevistados e a utilização de fontes alternativas de informação referentes à prática da empresa, podem ser usados quer para validar os dados recolhidos quer para expandir o grau de profundidade analítica e a sua dimensão explicativa.

## Bibliografia

- Alvarez, R. (2004). Sources of export success in small and medium-sized enterprises: the impact of public programs. *International Business Review*, 13, 383-400.
- Beamish, P., & Calof, J. (1989). International business education: a corporate view. *Journal of International Business Studies*, 20 (3), 553-564.
- Beck, U. (1999). *O que é a globalização? Equívocos do globalismo, respostas à globalização*. São Paulo: Paz e Terra.
- Becker, G. (1993). *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bilhim, J. (2002). *Questões actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. New York: Routledge.
- Castells, M. (2000). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Cavusgil, T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- Clegg, S. (1998). *As organizações modernas*. Oeiras: Celta Editora.
- Deng, J., Menguc, B., & Benson, J. (2003). The impact of Human Resource Management on export performance of chinese manufacturing enterprises. *Thunderbird International Business Review*, 45 (4), 409-429.
- Espírito Santo, P. (2010). *Introdução à metodologia das Ciências Sociais - génese, fundamentos e problemas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Georgopoulos, B., & Tannenbaum, A. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22 (5), 534-540.

- Giddens, A. (2005). *As consequências da modernidade*. Oeiras: Celta Editora.
- Giddens, A. (2010). *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Giddens, A. (2012). *O mundo na era da globalização*. Barcarena: Editorial Presença.
- Gomez-Mejia, L. (1988). The role of human resources strategy in export performance: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 9, 493-505.
- Hall, E. (1981). *Beyond culture*. New York: Anchor Books.
- Kanter, R., & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: recent developments in measurement. *Annual Review of Sociology*, 7, 321-349.
- Koksal, M. (2006). Export training: a preliminary investigation of Turkish companies. *European Business Review*, 18 (5), 382-394.
- Lages, L. (2000). A conceptual framework of the determinants of export performance: reorganizing key variables and shifting contingencies in export marketing. *Journal of Global Marketing*, 13 (2), 29-51.
- Murthy, V., & Abeysekera, I. (2007). Human capital value creation practices of software and service exporter firms in India. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 11 (2), 84-103.
- Parente, C. (1996). As empresas como espaço de formação. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 6, 89-150.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36 (2), 9-28.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40 (2), 96-124.
- Piercy, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (1998). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. *Journal of World Business*, 33 (4), 378-393.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.



- Rego, A. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Riain, S. (2000). States and markets in an era of globalization. *Annual Review of Sociology*, 26, 187-213.
- Rosa, M. J., & Chitas, P. (2010). *Portugal: os números*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Ross, D., & Whalen, M. (1999). The importance of practical export skills: some evidence from Canadian agribusiness. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2 (1), 9-27.
- Samiee, S., & Walters, P. (1999). Determinants of structured export knowledge acquisition. *International Business Review*, 8, 373-397.
- Samiee, S., & Walters, P. (2002). Export education: perceptions of sporadic and regular exporting firms. *International Marketing Review*, 19 (1), 80-97.
- Shoham, A. (1998). Export performance: a conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6 (3), 59-81.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J., Jr, & Lepak, D. (1996). Human Resource Management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 836-866.
- Yuchtman, E., & Seashore, S. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32 (6), 891-903.
- Zhou, T., Lin, G.-j., & Li, Y. (2010). Determinants of interest in the acquisition of export skills. *Journal of Technology Management in China*, 5 (3), 196-212.

## **Anexos**

## **Anexo 1 – Lista das 30 empresas contactadas**

Petróleos de Portugal – Petrogal, S.A.  
Portucel Soporcel Fine Paper, S.A.  
Wayfield – Trading Internacional, S.A.  
Sovena Portugal – Consumer Goods, S.A.  
Hovione Farmaciência, S.A.  
Secil – Companhia Geral de Cal e Cimento, S.A.  
Saptec – Agro, S.A.  
Italagro – Indústria de Transformação de Produtos Alimentares, S.A.  
Sicasal – Indústria e Comércio de Carnes, S.A.  
Iguarivarius, S.A.  
Sovena Oilseeds Portugal, S.A.  
Joinco, Importação e Exportação, Lda.  
Dan Cake (Portugal), S.A.  
Resiquímica – Resinas Químicas, S.A.  
Md Pharma – Produtos Farmacêuticos, S.A.  
NBC Medical, Lda.  
Logoplaste Portugal, Lda.  
Torres Joalheiros, S.A.  
Reagro – Importação e Exportação, S.A.  
Iberol – Sociedade Ibérica de Biocombustíveis e Oleaginosas, S.A.  
Filkemp – Indústria de Filamentos, S.A.  
Sweet Fruits, S.A.  
Recheio – Cash & Carry, S.A.  
H. Seabra – Frio Industrial, S.A.  
Adega Cooperativa de Azueira, Crl  
Esporão – Vendas e Marketing, S.A.  
Perino Lda.

Farmaka – Distribuidora Farmacêutica, Unipessoal, Lda.

Sofarimex – Indústria Química e Farmacêutica, S.A.

Cipan – Companhia Industrial Produtora de Antibióticos, S.A.

## **Anexo 2 – Lista das 11 empresas estudadas**

Portucel Soporcel Fine Paper, S.A.

Sovena Portugal – Consumer Goods, S.A.

Sovena Oilseeds Portugal, S.A.

Resiquímica – Resinas Químicas, S.A.

Torres Joalheiros, S.A.

Reagro – Importação e Exportação, S.A.

Iberol – Sociedade Ibérica de Biocombustíveis e Oleaginosas, S.A.

Sweet Fruits, S.A.

H. Seabra – Frio Industrial, S.A.

Esporão – Vendas e Marketing, S.A.

Perino Lda.

### **Anexo 3 – Guião de entrevista**

- O que pensa acerca da formação dada aos funcionários envolvidos no processo de exportação como meio de aquisição de competências úteis para o sucesso da actividade de exportação?

#### Itens de exploração:

- Na sua opinião, de modo geral em empresas exportadoras, sobre que aspectos deve incidir a formação aos decisores estratégicos? Quais os seus objectivos?
  - Na sua opinião, de modo geral em empresas exportadoras, sobre que aspectos deve incidir a formação aos funcionários da área comercial? Quais os seus objectivos?
  - Na sua opinião, de modo geral em empresas exportadoras, sobre que aspectos deve incidir a formação aos funcionários da área da logística? Quais os seus objectivos?
- Na sua opinião, em que medida a formação aos funcionários envolvidos no processo de exportação tem impacto no desempenho das empresas?
- Na sua opinião, em que medida uma empresa que dê formação aos funcionários envolvidos no processo de exportação se diferencia de outra que não dá?
- Conhece casos de sucesso de empresas em que a formação aos funcionários envolvidos no processo de exportação é importante para a capacitação da actividade de exportação?
- Na empresa que representa, estes três níveis de organização (estratégico, comercial e logístico) estão envolvidos no processo de exportação? Existe outro tipo de organização?
- Na empresa que representa, é dada formação aos funcionários envolvidos no processo de exportação?

Se é dada formação:

- Sobre que aspectos incide a formação aos funcionários envolvidos no processo de exportação? (itens de exploração: nível estratégico, comercial e logístico ou outro tipo de organização existente na empresa)
- Quais os objectivos da formação aos funcionários envolvidos no processo de exportação? (itens de exploração: nível estratégico, comercial e logístico ou outro tipo de organização existente na empresa)
- Qual o impacto que a formação aos funcionários envolvidos no processo de exportação tem no desempenho da empresa que representa?
- De que forma a empresa que representa, por dar formação aos funcionários envolvidos no processo de exportação, se diferencia de outras que não dão?

Se não é dada formação:

- Porque não é dada formação aos funcionários envolvidos no processo de exportação? Quais os motivos?
- Quais são as dificuldades de implementação de acções de formação aos funcionários envolvidos no processo de exportação?

- Há alguma coisa que gostasse de acrescentar?